

KRITIK DER ANALYTISCHEN ARBEITSPLATZ- UND LEISTUNGSBEWERTUNG

ALS EINES MODERNEN ENTLOHNUNGS- UND FUEHRUNGSINSTRUMENTS

Abhandlung
zur Erlangung der Doktorwürde
der Philosophischen Fakultät I
der
Universität Zürich

vorgelegt von
Beck Rudolf
von Schönenberg, Kanton Zürich

Angenommen auf Antrag von Herrn Prof. Dr. F. Stoll
Horgen 1979

KRITIK DER ANALYTISCHEN ARBEITSPLATZ- UND LEISTUNGSBEWERTUNG

ALS EINES MODERNEN ENTLOHNUNGS- UND FUEHRUNGSSINSTRUMENTS

Abhandlung
zur Erlangung der Doktorwürde
der Philosophischen Fakultät I
der
Universität Zürich

vorgelegt von
Beck Rudolf
von Schönenberg, Kanton Zürich

Angenommen auf Antrag von Herrn Prof. Dr. F. Stoll
Horgen 1979



Es ist mir ein Anliegen, Herrn Prof. Dr. F. Stoll herzlich zu danken, der seine Ansprüche an die Arbeit auf sehr konstruktive und ermutigende Art zu stellen wusste.

Es war seine aufbauende Kritik, welche mich die zahlreichen Schwierigkeiten immer wieder angehen liess, die sich im Verlaufe der Arbeit ergaben.

Ebenfalls danken möchte ich Frau S. Prüss und Fräulein B. Suter für ihre zuverlässigen Schreibarbeiten.

Und ganz besonders möchte ich auch an dieser Stelle meiner Frau Martine danken, welche nicht nur ihren disserterenden Ehemann unnachahmlich betreute und ertrug, sondern seit einem halben Jahr zusätzlich unseren kleinen Sohn Paul ...

Horgen, Oktober 1979

Rudolf Beck

INHALTSVERZEICHNIS

1. Einleitung
2. Prinzipien der Arbeitsbewertung
 - 2.1 Entlöhnungsmotive
 - 2.1.1 Bedürfnisse
 - 2.1.2 Betriebszugehörigkeit/Dienstalter
 - 2.1.3 Lebensalter
 - 2.1.4 Arbeitsmarktlage
 - 2.1.5 Produktionserfolg
 - 2.1.6 Erschwernisse
 - 2.1.7 Können
 - 2.1.8 Verantwortung
 - 2.1.9 Leistung
 - 2.2 Lohnkomponenten
 - 2.3 Zur Zielsetzung der Arbeitsbewertung
 - 2.4 Zu den Instrumenten der Arbeitsbewertung
 - 2.4.1 Darstellung des Prinzips eines analytischen Arbeitsplatzbewertungssystems
 - 2.4.2 Darstellung des Prinzips eines analytischen Leistungsbewertungssystems
 - 2.4.3 Besonderheiten einiger Arbeitsbewertungssysteme
 - 2.4.3.1 Analytische Systeme
 - 2.4.3.2 Summarische (nicht analytische) Systeme
 - 2.5 Ein Ueberblick über die geschichtliche Entwicklung der Arbeitsbewertung
3. Bilanz
 - 3.1 Zum Erfolg der systematisierten Arbeitsbewertung
 - 3.2 Kritische Gedanken zur systematisierten Arbeitsbewertung
 - 3.2.1 Kritische Gedanken zum analytischen Arbeitsbewertungssystem
 - 3.2.2 Kritische Gedanken zum analytischen Leistungsbewertungssystem
 - 3.2.3 Kritische Gedanken zum Zusammenspiel zwischen den Systemen der analytischen Arbeitsplatz- und Leistungsbewertung
 - 3.2.4 Kritische Gedanken zu den summarischen (nicht-analytischen) Arbeitsbewertungssystemen

- 3.3 Ein paar Notizen zur gewerkschaftlichen Stellungnahme zur Arbeitsplatz- und Leistungsbewertung in der Schweiz
4. Verschiebungen in den Rahmenbedingungen unserer modernen Arbeit
 - 4.1 Der Bedeutungswandel des Arbeitsbegriffs aus dem Blickwinkel der anthropologischen Psychologie
 - 4.1.1 Streiflichter zum Arbeitsverständnis ausgehend vom bis griechisch-römischen Altertum über verschiedene geschichtliche Epochen bis heute
 - 4.1.9
 - 4.2 Der Arbeitnehmer in der heutigen psychologischen Situation
 - 4.2.1 Die Schlagwörter "Ueberwindung der Selbstentfremdung", "Menschwerdung des Arbeitnehmers" und deren psychologische Grundlage
 - 4.2.2 Determinanten der Arbeitszufriedenheit
 - 4.3 Änderungen in den Unternehmensphilosophien
 - 4.3.1 Grundsätzliches zur Neudefinierung des Verhältnisses der Unternehmung zu ihrer sozialen Umwelt
 - 4.3.2 Hinweise zur Neudefinierung des Verhältnisses der Unternehmung zu ihrer sozialen Umwelt durch das Social Accounting
 - 4.4 Die schweizerische Volkswirtschaft unter neuen Zeichen
 - 4.4.1 Trendumkehr in der Bevölkerungsentwicklung
 - 4.4.2 Umgestaltung des Währungssystems
 - 4.4.3 Verteuerung des Erdöls, Verteuerung von Rohstoffen
 - 4.4.4 Exportoffensive der Entwicklungsländer
 - 4.4.5 Bedeutung der veränderten Situation der schweizerischen Volkswirtschaft für die Zukunft
 - 4.5 Zusammenfassung der Verschiebungen in den Rahmenbedingungen moderner Arbeit und Bedeutung für die Arbeitsbewertung
5. Ableitung allgemeiner Verbesserungsprinzipien zur analytischen Arbeitsbewertung
 - 5.1 Allgemeine Verbesserungsprinzipien zur analytischen Arbeitsplatzbewertung
 - 5.2 Allgemeine Verbesserungsprinzipien zur analytischen Leistungsbewertung
6. Operationalisierung dieser Prinzipien im Falle des Betriebes X
7. Schlussbetrachtungen

Kapital und Arbeit sollten die besten Freunde sein, und sie würden das auch zweifellos sein, wenn nicht jeder Teil vor dem anderen einen kleinen Vorteil voraus haben möchte. Das ist natürlich einfach Menschenart und wir dürfen nicht hoffen, diese je ändern zu können.

Bismarck



Digitized by the Internet Archive
in 2026

https://archive.org/details/IA41507227_0102

1. EINLEITUNG

Gerechte Beurteilung einer Arbeit und deren Bezahlung ist ein uraltes menschliches Anliegen.

Mit dem Einsetzen der Industrialisierung und der damit einhergehenden Arbeitsteilung wurde es zusehends schwieriger, den Beitrag eines Einzelnen an eine Gesamtarbeitsleistung zu erfassen. Damit setzte sich die Entlohnung zwangsläufig verstärkt Willkür und Ungerechtigkeit aus.

Zu Beginn dieses Jahrhunderts wurden erste Ansätze zur systematisierten Arbeitsbewertung bekannt, welche eine gewisse Ordnung und Gerechtigkeit in die Entlohnung bringen sollten. Heute sind diese Ansätze zu vielgestaltigen Systemen weiterentwickelt, die nunmehr auch eine wesentlich erweiterte Zielsetzung verfolgen. In Industrie, Wirtschaft und Verwaltung werden mittlerweile Arbeitsbewertungssysteme verwendet die nicht nur objektive Entlohnungs-, sondern auch wirkungsvoll zu applizierende Führungsinstrumente sein wollen.

Das in der Schweiz verbreitetste und wohl auch am weitestgehend operationalisierte System der Arbeitsbewertung ist die analytische Arbeitsplatz- und Leistungsbewertung, der auch das Hauptinteresse der vorliegenden Arbeit gilt.

Zunächst werden die Prinzipien der modernen Arbeitsbewertung umschrieben, d.h. es wird deren Zielsetzung einige Aufmerksamkeit gewidmet; anschliessend sollen anhand der Vorstellung der analytischen Arbeitsplatz- und Leistungsbewertung sowie einiger auf das Wesentliche oder Besondere vereinfachter anderer Systeme die Mittel zur Verfolgung dieser Ziele zur Darstellung gelangen.

Im Sinne einer Bilanz wird dann einerseits versucht, den Erfolg in der Ausbreitung der systematischen Arbeitsbewertung verständlich zu machen - und andererseits Kritik geübt an den modernen Systemen immanenten Logik, wobei wiederum besonderes Interesse der analytischen Arbeitsbewertung gilt.

Eine Bilanz - erfolgsbezogene Analyse der unmittelbaren Vergangenheit - erhält als Standortbestimmung Instrumentalcharakter für die Zukunftsbewältigung. So ist es auch eine Absicht dieser Dissertation, gegenwärtig feststellbare Änderungen von Rahmenbedingungen, welche für die Arbeit des modernen Menschen von Belang sind, aufzuzeigen und die systematisierte Arbeitsbewertung daraufhin zu untersuchen, ob sie gemäss ihrer systemimmanenten Logik in der Lage ist, diesen Rahmenbedingungsänderungen gerecht zu werden.

Das Eruiieren solcher für die Arbeit des heutigen Menschen relevanter Rahmenbedingungsänderungen soll aber nicht zu einer Trendanalyse im luftleeren Raum werden. Deshalb soll aus dem philosophisch-anthropologischen Blickwinkel streiflichtartig die Bedeutung von "Arbeit" in verschiedenen philosophiegeschichtlichen Epochen beleuchtet werden. Vor diesem Hintergrund werden dann Akzentverschiebungen in der psychologischen Situation des Arbeitnehmers beschrieben, und es wird zudem ein Blick auf die sich wandelnden Unternehmensphilosophien geworfen, um anschliessend die aktuelle wirtschaftliche Situation der Schweiz auf neue Zeichen hin zu untersuchen.

Auf der Basis der erwähnten Bilanz und der Untersuchung von Rahmenbedingungen unserer modernen Arbeit sollen allgemeine Verbesserungsprinzipien für die systematisierte Arbeitsbewertung abgeleitet und auf ihre Realisierbarkeit innerhalb des analytischen Arbeitsbewertungssystems diskutiert werden.

Abschliessend wird versucht, anhand von Modifikationsvorschlägen für ein in der Praxis bestehendes analytisches Instrument der Arbeitsbewertung die Operationalisierung einiger Verbesserungsprinzipien zu erreichen.

2. PRINZIPIEN DER ARBEITSBEWERTUNG

In diesem Kapitel geht es darum, die Ziele und Mittel der modernen Arbeitsbewertung zur Darstellung zu bringen, um ein Bild im Sinne einer Istaufnahme der Arbeitsbewertung zu vermitteln.

Damit diese Abhandlung einen Orientierungsrahmen bekommt, wird als erstes versucht, einerseits das Spannungsfeld verschiedener Einflussgrössen auf den Lohn darzustellen, d.h. eine kurze Analyse der Bedeutung verschiedener Entlöhnungsmotive vorzunehmen, und andererseits heute in der Praxis übliche Lohnkomponenten zu nennen und sie in einigermaßen praxisnahen Gewichtsverhältnissen zusammenzufügen. Damit zeichnet sich ein psychologisch-wirtschaftlicher Spielraum der Arbeitsbewertungssysteme ab.

Anschliessend wird den Zielen einige Aufmerksamkeit gewidmet, deren Verwirklichung mit den modernen Arbeitsbewertungssystemen angestrebt wird, um dann die Mittel - in erster Linie das analytische Arbeitsplatz- und Leistungsbewertungssystem -, aber auch ergänzungsweise einige andere Instrumente der Arbeitsbewertung vorzustellen.

Diese Ist-Aufnahme schliesst mit ihrer Verankerung in einem Abriss über die historische Entwicklung der Arbeitsbewertung.

2.1 Entlöhnungsmotive

Die Entlohnung ganz allgemein stand und steht immer noch im Spannungsfeld verschiedener Einflussgrössen, die in sich nicht konsistent sind, deren Wirksamkeit isoliert betrachtet jedoch bis zu einem gewissen Grad verständlich ist.

Aktiviert wird dieses Spannungssystem meist dann, wenn es um irgendeine Gehaltsfestsetzung geht, sei es nun individueller oder tariflicher Art.

Ich beziehe mich bei der folgenden Aufzählung auf Zander E. (1972), der unter dem Begriff "Entlohnungsmotive" einige solche Einflussgrössen aufführt. Dass deren Auswirkungen auf die Entlohnung nicht konsistent sein können, liegt letztlich in der ebenfalls nicht in sich konsistenten menschlichen Motivationsstruktur. (S. 4.2)

Da die Entlohnung in unserem Gesellschaftssystem eine grosse Rolle spielt und in unsere Existenz spürbar eingreift, tun die Lohnverantwortlichen gut daran, sich mit solchen Entlohnungsmotiven auseinanderzusetzen und sie in gewissem Sinne zu berücksichtigen.

2.1.1 Bedürfnisse

(Zitat: Zander, S. 25)

"... dass es widersinnig und ungerecht ist, eine grössere Entlohnung für denjenigen zu verlangen, dessen Arbeit einen höheren Grad von Intelligenz, mehr Fleiss, geistige Anstrengung erfordert; dass diese keineswegs die Kapazität seines Magens vergrössern..., dass selbst derjenige, der beweisen würde, dass er lediglich mittels seiner natürlichen Anlagen so viel zu tun vermöge als vier andere und er darauf die Bezahlung von vier verlangt, dann nicht minder ein Verschwörer gegen die Gesellschaft wäre, indem er schon dadurch das Gleichgewicht derselben erschüttert und die unschätzbare Gleichheit vernichtet..."
liest sich im Manifest der Plebejer von 1795. Wenn auch solche Ueberlegungen angesichts der heute üblichen Praxis bereits reichlich seltsam anmuten, so ist doch deren teilweise Berechtigung zu sehen, nämlich dann, wenn die Erfüllung der Grundbedürfnisse, d.h. also die Garantie des Existenzminimums, nicht erfüllt ist.

Auch heute noch finden sich gewisse Lohnkomponenten - in Form von Sozialzulagen - die dem Prinzip Entlohnung nach Bedürfnissen entsprechen. Die einleuchtendsten Beispiele sind Kinderzulagen, Ortszulagen und Urlaubsgeld.

Nach der Mehrwertlehre von Marx wird ja gesamtheitlich gesehen immer nach dem Bedürfnisprinzip entlohnt, indem der Marktwert der Arbeit nur den zur Ernährung und Fortpflanzung notwendigen Aufwendungen entspreche und die Werte, die der Arbeiter über sein Existenzminimum schaffe, den Kapitalisten als Mehrwert zufalle.

2.1.2 Betriebszugehörigkeit/Dienstalter

In vielen Unternehmen wird die Treue belohnt, indem Dienstalterszulagen ausgerichtet, Geschenke anlässlich der Jubiläen überreicht bzw. besondere Privilegien zugestanden werden.

Damit wird die Belohnung der Firmentreue zu einem Instrument der Fluktuationsbekämpfung, was natürlich die Gefahr in sich birgt, Mitarbeiter mit wenig Initiative zu bewahren, wenig von betriebsfremden Erfahrungen zu profitieren und dass dadurch einer gewissen Betriebsblindheit Vorschub geleistet wird.

Auf der anderen Seite häufen sich die spezifischen Erfahrungen, was sich z.B. bei der Betreuung von teuren Maschinen und Anlagen als sehr wertvoll erweisen kann. Es ist sicher als Aufgabe des Personalmanagements anzusehen, in dieser Beziehung das betriebsspezifisch richtige Verhältnis zu finden.

In diesem Zusammenhang sind auch die Pensionskassen zu erwähnen, die durch die Tatsache, dass bei einem Austritt die Arbeitgeberbeiträge meist nach einem internen - nach Dienstjahren abgestuften - Schlüssel ausgerichtet werden, ebenfalls wesentliche fluktuationshemmende Institutionen sind.

Ob dies in der Schweiz so bleiben wird, hängt von der definitiven Ausgestaltung der gesetzlichen Bestimmungen der "2. Säule" ab.

2.1.3 Lebensalter

Diese Einflussgrösse auf den Lohn ist recht häufig wirksam, vor allem in Behörden und öffentlichen Diensten. Einen wegen zunehmender Altersbeschwerden weniger leistungsstarken Mitarbeiter schlechter zu bezahlen, fällt nicht leicht. Auf der anderen Seite ist die Situation des nur wegen des Alters besser bezahlten Mitarbeiters besonders auf die leistungstärkeren unter den jüngeren Mitarbeitern leistungshemmend. Es dürfte nicht leicht fallen, in dieser Beziehung eine Lösung zu finden, die sowohl jung als auch alt befriedigt. In einem Gespräch unter Kollegen ist die Bemerkung geäussert worden: "Wer in der Jugend nicht mehr arbeitet als er verdient, verdient im Alter nicht mehr als er arbeitet". Die teilweise Berechtigung und gleichzeitig Anfechtbarkeit dieses Bonmots verdeutlicht die Schwierigkeit, die Entlohnung in dieser Hinsicht zu systematisieren. Sehr häufig allerdings sind langjährige (auch in anderen Betrieben gewonnene) Erfahrungen eines Mitarbeiters für das Unternehmen von grosser Bedeutung (s. 2.1.2).

2.1.4 Arbeitsmarktlage

Es versteht sich von selbst, dass Angebot und Nachfrage auch auf dem Arbeitsmarkt ihre Wirkung haben. Allerdings unterliegen diese Regulatoren gewissen Einschränkungen. So kann ein Unternehmen für Mangelberufe nicht beliebig hohe Löhne zahlen. Dies nicht nur aus primär wirtschaftlichen Gründen, sondern auch deshalb, weil sonst das gesamte Lohngefüge auseinanderbrechen könnte. Dagegen ist ein Arbeitnehmer in rezessiven Zeiten eher gezwungen, seine Arbeitskraft "unter dem Preis" zu verkaufen. Es ist also nicht zu verkennen, dass die Arbeitsmarktlage einen Einfluss auf das Lohngefüge eines Unternehmens nimmt. Mit der Arbeitsplatz- und Leistungsbewertung wird versucht, den Einfluss des Arbeitsmarktes zu mildern. Wie weit dies gelingen kann, wird in Kapitel 3 abgehandelt.

2.1.5 Produktionserfolg

Die Arbeitnehmer am Produktionserfolg teilhaben zu lassen ist nichts Neues. Die gesamten gewerkschaftlichen Aktivitäten fassen im Prinzip darauf, einen vertretbaren Teil des Produktionserfolges auf die Arbeitnehmer zu verteilen. Aber auch dieser Aspekt ist bereits durch

das betriebswirtschaftliche Denken vorgeprägt, das den Erfolg eines Unternehmens in der Differenz zwischen Erlös und Kosten sieht. Eigentlich liegt schon der Philosophie Fords, den Absatz dadurch zu fördern, dass die Arbeitnehmer genügend für ihre Arbeit entschädigt werden, um die hergestellten Produkte auch kaufen zu können, ein Teilhabenlassen am Produktionserfolg zugrunde.

Ebenfalls sind hier die verschiedenen Arten von Gewinnbeteiligungen (Verkaufsprämien, Abschlussgratifikation, Provisionen etc.) zu erwähnen. Wie weit diese Beteiligungssysteme allerdings ein Motivans für bessere Arbeitsleistung sind, ist - vor allem in Grossunternehmen - kaum auszumachen.

2.1.6 Erschwernisse

Es leuchtet ein, dass ein Mitarbeiter, der harte und unangenehme Arbeit verrichten muss, besser bezahlt sein will, als ein Kollege mit leichterer Arbeit. Ebenso evident ist jedoch das Argument, dass es besser ist, krank machende Umstände zu beseitigen, als diejenigen, die darunter zu leiden haben, besser zu bezahlen. Führt man nämlich diesen Gedanken ins Extrem, hat man die absurde Situation, dass über eine grosse Zahl Gleichaltriger die Kranksten die am besten Bezahlten sind.

2.1.7 Können

Mitarbeiter nach ihrem Können zu entlohnen, klingt vernünftig. Herkömmliche Tarifverträge kennen die Gruppierung in "ungelernte", "angelernte" und "gelernte" Mitarbeiter.

Obwohl diese Unterteilung heute sehr verfeinert ist, sind die drei Kategorien im Sprachgebrauch der Personalfachleute immer noch geläufig

Was aber psychologisch orientierten Betrachtern missfällt, ist die häufig anzutreffende Unterteilung in "geistiges" und "körperliches" Können, wobei unter ersterem häufig "Intelligenz" verstanden wird und letzterem die manuelle Geschicklichkeit (s. auch Meili, R. 1965, 34 ff).

So werden die Ausbildung bzw. die Ausbildungs - Dauer einerseits, und die gemessene oder geschätzte Effizienz andererseits zur Lohnfindung herangezogen.

Dass diese Kriterien als nicht ausreichend zur Lohnfindung angesehen werden, liegt auf der Hand.

2.1.8 Verantwortung

Dieses Kapitel böte Stoff genug für eine gesonderte Arbeit. Was ist Verantwortung? Ist sie delegierbar? Lässt sie sich in Komponenten aufteilen? etc. sind Fragenkreise, innerhalb derer man sich gerne in fruchtlose Grundsatzdiskussionen verliert.

Auf der anderen Seite berufen sich jedoch viele Arbeitnehmer bei Lohngesprächen auf ihre Verantwortung, und viele Lohnsysteme machen sie auch zu einem wichtigen Kriterium der Gehaltsfestsetzung (s. auch 2.4.1 und 3.2.3).

Häufig wird zur Verantwortungsschätzung oder -messung der grösstmögliche Schaden, die Schadenwahrscheinlichkeit, die Grösse und Qualifikation der unterstellten Gruppe bzw. deren Effizienz etc. herangezogen.

2.1.9 Leistung

Akkord, mit all seinen negativen Begleiterscheinungen, ist wohl der direkteste leistungsbezogene Entlohnungsmodus.

Wo nicht direkt messbar, wird die Leistung mit Hilfe von Kriterien, wie Einsparungen, Fehlzeiten, Stillstandszeiten, Ausschuss etc. geschätzt, was dann zu Prämiensystemen führt.

Ist ein Mitarbeiter im Zeitlohn entlohnt, wird von einer "Normalleistung" ausgegangen.

Wie schwer auch diese Leistung zu erfassen ist, die meisten Lohnverantwortlichen sind der Ansicht, dass diese Einflussgrösse auf den Lohn von grosser Wichtigkeit sei.

2.2 Lohnkomponenten

Es darf nicht vergessen werden, dass es neben den durch Arbeitsplatz- und Leistungsbewertung ermittelten Lohnbestandteilen eine beträchtliche Reihe weiterer Komponenten des Lohnes gibt, die z.T. mit den unter 2.1 erwähnten Entlohnungsmotiven korrespondieren, z.T. aber mit der Art des Arbeitsplatzes bzw. der ihn innehabenden Person nichts oder nur wenig zu tun haben, jedoch zur Lohnfestsetzung gleichfalls beigezogen werden.

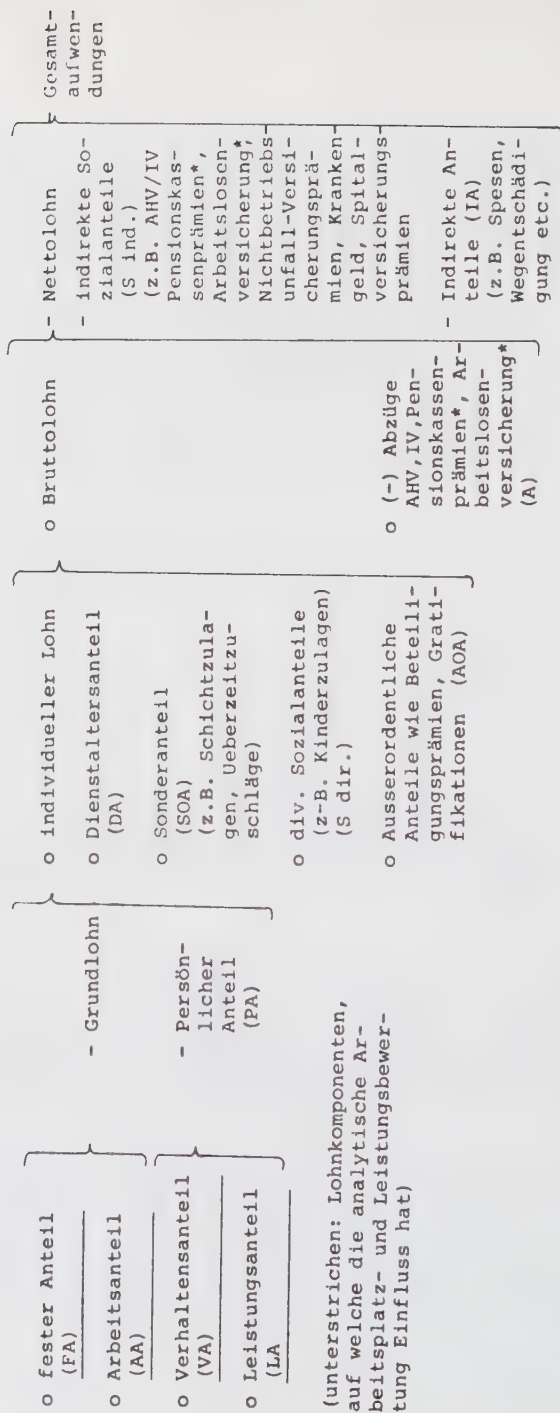
Die folgende Uebersicht zeigt, auf welche Lohnkomponenten die analytische Arbeitsplatz- und Leistungsbewertung Einfluss hat. Grundsätzlich lässt sich sagen, dass die Arbeitsplatzbewertung einen Grundlohn bestimmt, der wiederum in einen "festen Anteil" und einen "Arbeitsanteil" zerfällt (s. 2.4.1, Punkt 6). Die Leistungsbewertung bestimmt den "persönlichen Anteil", der häufig in einen "Verhaltensanteil" und einen "Leistungsanteil" aufgespalten wird, einerseits aufgrund einer Einschätzung von Verhalten und andererseits einer Messung bzw. Schätzung von Leistungen (s. 2.4.2).

Des weiteren zeigt die Uebersicht die Struktur einer möglichen Lohnzusammensetzung auf, nennt heute übliche Lohnkomponenten und führt zur Erklärung der Begriffe "Bruttolohn" und "Nettolohn".

Abbildung 1:

Übersicht über den qualitativen Zusammenhang in der Industrie anzutreffender Lohnkomponenten

88



(unterstrichen: Lohnkomponenten, auf welche die analytische Arbeitsplatz- und Leistungsbewertung Einfluss hat)

* Diese werden häufig von Arbeitgeber und -Nehmer nach firmeneigenen Schlüsseln gemeinsam getragen.

2.3 Zur Zielsetzung der Arbeitsbewertung

Viele Absichtserklärungen bzw. Zielbeschreibungen bewegen sich zwischen zwei Antithesen, die von Lorenz und Neumann (1966) im folgenden Sinn formuliert wurden:

- Menschliche Arbeit ist höchstens das wert, was für das hervorgebrachte Gut angeboten wird. (Sie müsse jedoch mindestens so hoch entschädigt werden, dass die Bereitschaft ausreichend vieler gesichert sei, sie auszuführen.)

Dieser merkantilen These setzen die Autoren eine arbeitswissenschaftlich-individualistische gegenüber:

- Das Arbeitsentgelt soll dem Schwierigkeitsgrad der Arbeit, also der Höhe der Anforderungen entsprechen

Dieser zweite Ansatz - so die oben erwähnten Autoren - habe sich mit der arbeitsteiligen Industriewirtschaft von heute aufgedrängt, da ja die Erzeugnisse jemandes Fleisses nicht mehr von ihm selber auf dem Markte feilgeboten werden.

Es ist unbestritten, dass heute ein Arbeitnehmer die Marktbewegungen und deren Einflüsse auf sein Arbeitsergebnis weder vollumfänglich erkennen noch beeinflussen kann. Auf der anderen Seite erkennt er leicht Unterschiede in der Schwierigkeit und damit den Anforderungen der Arbeit an den Ausführenden und versteht Lohnunterschiede im Rahmen dieser Kriterien (s. auch 2.1.6 - 2.1.9).

So hat die erste These ihre Bedeutung für den gesamtwirtschaftlichen Aspekt des Entlohnungsproblems, während die zweite vorwiegend für die innerbetriebliche Abstufung der Löhne* ihre Bedeutung hat.

Allerdings gehen heute immer mehr Absichtserklärungen deutlich über den durch die erwähnte Antithese gesetzten Rahmen hinaus, weshalb einige erweiterte Sinn- und Zweck-Formulierungen zitiert werden sollen.

So schreibt H. Kappel, 1972, S. 2: "Auch heute noch werden Arbeitsbewertung und Lohn meist in einem Atemzug genannt, in der Meinung, dass lediglich in der Lohngerechtigkeit Sinn und Zweck der Arbeitsbewertung liegen könne und müsse."

(* Löhne steht zukünftig auch für Gehalt, Salär etc.)

Hiezu äussert er aber die Bemerkungen, dass Arbeitsbewertung nur für Lohnzwecke einzuführen nicht lohnend sei, dass sie hingegen als Führungsinstrument immer grössere Bedeutung gewinne und - sorgfältig durchgeführt - wesentliche Nebenprodukte abwerfen könne, nämlich Grundlagen für:

- Personalplanung
- Personalrekrutierung
- Personaleinsatz
- Personalbeurteilung und
- Personalförderung.

Nicht zuletzt gelinge es ihr, im organisatorischen Bereich auslösendes Moment für notwendige Massnahmen zu werden.

Damit figuriert die gerechte Entlohnung nicht mehr als einziges anzustrebendes Ziel, und ein "Projekt Arbeitsbewertung" erschöpft sich nicht mehr allein im Bewerten von Arbeitsplätzen, Stellen oder Funktionen und im Errechnen der Arbeitswerte.

Kurt Hess, 1970, S. 5, schreibt: "Leider wird heute noch viel zu wenig erkannt, dass das Lohnsystem ein ausgezeichnetes Führungsmittel ist. Zu seiner Bestgestaltung bedarf es echter partnerschaftlicher Bemühungen. Dabei bildet die Sicherung bzw. Hebung der Konkurrenzfähigkeit ein wesentliches Bestimmungsmoment zur Erhaltung der Unternehmung und damit zur Erhaltung der Arbeitsplätze. Der Faktor Leistung wird in Zukunft ... verstärkt die Grundlage einer gerechten Entlohnung bilden müssen."

Zur Bedeutung der Leistung schreibt B. Wibbe, 1974, S. 10, dass bei allen Forderungen und Ansprüchen, die der Einzelne heute an Gesellschaft, Staat und Betrieb stelle, sich unsere marktwirtschaftliche Ordnung auf das Leistungsprinzip gründe. Der Fortschritt unserer Wirtschaft und Gesellschaft sei nur gewährleistet, wenn der Leistungsgedanke die Grundlage unserer wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Ordnung bleibe.

Weiter führt er aus, es sei eine Frage von allgemeiner Bedeutung, die vorhandenen menschlichen Leistungsreserven auszuschoöpfen. Deshalb sei die Wahrung eines angemessenen Verhältnisses zwischen Leistung und Lohn zur Entfaltung des menschlichen Leistungswillens ein wesentlicher Grundsatz der betrieblichen Lohngestaltung.

Als Mangel wird empfunden, dass viele gewerbliche Arbeitnehmer die Höhe ihres Entgeltes durch Akkord oder Prämien selber beeinflussen können, während viele Zeitlöhner (also auch das Corps der Angestellten) über derartige Möglichkeiten nicht verfügen. Des weiteren würden es die Arbeitnehmer als unbefriedigend empfinden, dass verschiedene Zulagen in ihrer Höhe nicht eindeutig oder nicht erkennbar definiert seien, kurz, dass sie nach Klarheit in dem Zulagendschungel rufen.

Um eine Anpassung des Arbeitsentgelts an eine erbrachte Leistung zustande zu bringen, müsse man sich einigermaßen Klarheit verschaffen, was Leistung in unseren Betrieben bedeute. Wenn man formal Leistung als einen Beitrag zu einem von der Gesellschaft anerkannten Zielsystem bezeichne, könne man in unseren Betrieben Leistung als "Grad der Aufgabenerfüllung" darstellen.

(Um einen Grad der Aufgabenerfüllung erfassen zu können, gilt es zuerst, diese Aufgabe klar zu umreißen. Selbstverständlich finden wir in einem Betrieb Arbeitsaufgaben verschiedenster Art. Trotz der Vielfalt der Aufgabenstellung etablieren sich jedoch einige Hauptkriterien der Leistungsbeurteilung, die bei den meisten Arbeitsaufgaben angewendet werden, und die in vielen Beurteilungsplänen in irgendeiner Form erscheinen. Es handelt sich um die Merkmale "Arbeitsmenge", "Arbeitsgüte" und "wirtschaftliches Verhalten". Selbstverständlich wurden diese Kriterien in den meisten Leistungsbewertungssystemen durch weitere "betriebsspezifische" ergänzt.)
(S. 2.4.1, 2.4.2 und 3.2.3)

Nun soll jedoch die Leistungsbeurteilung nicht nur die Höhe von Leistungszulagen oder die Einordnung der Mitarbeiter in Leistungsstufen zur leistungsgerechten Staffe lung der Entgelte ermittelt werden, sondern als Führungsinstrument weitere Ziele verfolgen.

Wibbe zitiert folgendes Zielschema nach Bötcher, 1965:

"Zielschema für den Betrieb und/oder den Vorgesetzten:

- Die Bilanz aller bisherigen (positiven und negativen) Eindrücke über den Mitarbeiter
- Ein Prüfstein für die Art und den Erfolg der Menschenführung (richtiger Einsatz? Ausreichende Ausbildung und Information? gutes Vertrauensverhältnis?)
- Eine innerbetriebliche "Inventur" des verfügbaren Leistungspotentials
- Der Anzeiger für den individuellen Ausbildungsbedarf im Sinne einer massgerechten Schulungsarbeit "aus der Praxis für die Praxis"
- Die Fundgrube für die Talentförderung und Nachwuchsplanung
- Eine Ergänzung zur innerbetrieblichen Meinungsforschung
- Die Voraussetzung für alle individuellen Förderungsmassnahmen (Beratung, Ausbildung) und Disziplinar massnahmen

Für den Mitarbeiter:

- Ein Spiegel aus der Sicht des massgeblichen Vorgesetzten, eine Chance zur Selbstkritik oder Rechtfertigung
- Ein Kontaktmittel zum Vorgesetzten
- Der Ausgangspunkt für die weitere Selbstentwicklung."

Es ist offensichtlich, dass sich die erwähnten Zielsetzungen gegenseitig überlappen und voneinander nicht sauber trennbar sind. Es soll deshalb mit der untenstehenden Liste versucht werden, die komplizierte Zielsetzung der modernen Arbeitsbewertung tabellarisch zu strukturieren.

Abbildung 3:

Zielstruktur moderner Arbeitsbewertung

Zielstruktur moderner Arbeitsbewertung

Sicherung und Hebung der Konkurrenzfähigkeit im Sinne einer Leistungssteigerung und der Erhaltung des Arbeitsfriedens durch

- Festsetzung von markt- und anforderungsgerechten Löhnen im Sinne einer "Lohngerechtigkeit"
- Realisierung guter Personalplanung und -Rekrutierung
- Angemessene Personalbeurteilung und Förderung, d.h.
 - o Fundierte Entscheidungen über den Personaleinsatz (Versetzungen, Beförderungen)
 - o Eruiieren von individuellen Ausbildungsbedürfnissen (Talentförderung)
 - o Fundierte Entscheidungen über Disziplinarmaßnahmen
 - o Leistungsbeurteilung aus der Sicht des Vorgesetzten, verbunden mit der Möglichkeit der Rechtfertigung oder der Selbstkritik
 - o Individuelle Beratung, Vermitteln eines Ausgangspunktes für weitere Selbstentwicklung.

2.4 Zu den Instrumenten der Arbeitsbewertung

In diesem Kapitel soll zunächst in wenigen Worten das bei uns verbreitete System der analytischen Arbeitsplatz- und Leistungsbewertung in dessen grundsätzlicher Art erklärend beschrieben werden, um anschliessend auf einige Systeme hinzuweisen, deren Akzente etwas anders gesetzt sind.

2.4.1 Darstellung des Prinzips eines analytischen Arbeitsplatzbewertungssystems

Ein guter Einblick bietet sich, wenn man den Weg schrittweise nachvollzieht, der bei der Etablierung solcher Systeme meistens gegangen wird. Es soll hier darauf verzichtet werden, in der Praxis notwendige Begleitmassnahmen (z.B. periodische Information der Belegschaft, Einbezug der Personalvertretungen, Projekthilfe dadurch, dass sich die Geschäftsleitung offen hinter die Einführung stellt etc.) abzuhandeln; es geht hier ausschliesslich um einen Einstieg in den Systemaufbau.

1. Einzelne für ein Unternehmen kennzeichnende Arbeitsaufgaben werden detailliert beschrieben und in Komponenten aufgeteilt (s. Tabelle unten unter IV: "Anfertigen einer Druckgussform", "Drehen einer grossen Kurbelwelle" etc.).
2. Die Anforderungsarten, also die Anforderungen, welche die Arbeiten an die Ausführenden stellen, werden in Merkmalen festgelegt, z.B. "Können", "Belastung", "Verantwortung".
3. Um die Höhe der Anforderungen festzulegen, werden die Beschreibungen der unter dem 1. Punkt dieses Kapitels erwähnten Arbeitsaufgaben herbeigezogen und deren genau umrissene Komponenten anhand einer definierten (häufig 5-teiligen: "Sehr hoch" - "Hoch" - "Mittel" - "Gering" - "Sehr gering" o.ä.) Skala in den einzelnen Anforderungen (z.B. Können, Belastung, Verantwortung) eingestuft.
4. Aus weiteren Arbeitsaufgabenbeschreibungen (die häufig kürzer gefasst sind) werden Komponenten in die einzelnen Anforderungsarten (z.B. Können 1-5, Belastung 1-5) zwischengestuft, d.h. eingestufte Komponenten von Aufgabenbeschreibungen eingeschoben. Auf dieselbe Weise wird fortgefahren, bis es nicht mehr gelingt, weitere Komponenten von Arbeitsbeschreibungen zwischen zwei schon eingeordnete einzuschieben, d.h. dass diese also auf dem gleichen Platz mit schon eingestuftem gesetzt werden müssen. Auf diese Weise erhält man eine Rangreihe.
5. Verschiedenen, besonders kennzeichnenden (eingestuften) Komponenten werden als gerecht empfundene Lohnvorschläge aus der Praxis gegenüber gestellt. Ob es sich dabei um den Stunden-, Wochen- oder Monatslohn handelt, ist unwichtig.
6. Diese Lohnvorschläge sind in Arbeitswerte zurückzurechnen. Das geschieht dadurch, dass man einen frei zu wählenden Sockelbetrag von allen Lohnvorschlägen abzieht. Dieser Sockelbetrag wird auch etwa Grundbetrag oder "fester Anteil" genannt. Die Differenzen bilden die Arbeitswertpunkte.

Abbildung 4:

Beispiel einer Rangreihenbildung im Merkmal: "Können"
(Lorenz/Neumann, 1966, Abb. 21)

RANGGRUPPEN		EINSCHLEIFEN VON ZWISCHENSTUFEN		RANGREIHE mit Rangplatz-Nummern V
begrifflich I	beispielhaft II	III	IV	
Sehr hoch	Anfertigen einer Druckgussform	Anfertigen einer Druckgussform	Grundüberholung von Werkzeugmaschinen Anfertigen einer Druckgussform	16 Grundüberholung von Werkzeugmaschinen 15 Anfertigen einer Druckgussform
		Drehen einer grossen Kurbelwelle	Drehen einer grossen Kurbelwelle	14 Drehen einer grossen Kurbelwelle
Hoch	Reparieren von Ständer- bohrmaschinen	Anreissen Turbinen- kondensatomantel	Anreissen Turbinen- kondensatomantel Einrichten von Drehautomaten	13 Anreissen Turbinen- kondensatomantel 12 Einrichten von Dreh- automaten
		Reparieren von Stän- derbohrmaschinen	Reparieren von Stän- derbohrmaschinen Verdrahten eines Schaltschranks	11 Reparieren von Stän- derbohrmaschinen 10 Verdrahten eines Schaltschranks
Mittel	Zahnflanken schleifen	Zahnflanken schleifen	Zahnflanken schleif- en Drehen von Stirn- rädern	9 Zahnflanken schleifen 8 Drehen von Stirn- rädern
		Drehen von Bolzen	Fräsen eines Lager- bockes Drehen von Getriebe- wellen	7 Fräsen eines Lager- bockes 6 Drehen von Getriebe- wellen
			Drehen von Bolzen	5 Drehen von Bolzen

RANGGRUPPEN begrifflich definiert I	EINSCHIEBEN VON ZWISCHENSTUFEN III	IV	RANGREIHE mit Rangplatz-Nummern V
Gering	Teilmontage Moped- Motor	Teilmontage Moped- Motor Punktschweißen	4 Teilmontage Moped- Motor 3 Punktschweißen Polieren von Metallteilen
Sehr gering	Ausklinden von Blech- streifen	Polieren von Metall- teilen Ausklinden von Blechstreifen Farbtauchen von Kleinteilen	2 Ausklinden von Blech- streifen 1 Farbtauchen von Kleinteilen

Im folgenden Beispiel sind die Schritte 5 und 6 vollzogen.
Der Sockelbetrag beträgt 220 Pfennige.

Abbildung 5:

Eruierung von Arbeitswertpunkten

ARBEITSBEISPIELE	Einstufung in Ranggruppen (Nummer der Ranggruppe)			Lohnvor- schläge Grundlohn (DM/Std.)	Arbeitswert- vorschläge (Aus den Lohnvorschlägen errechnet)
	Können	Belastung	Verant- wortung		
Pfeiler, sowie Spitz- u. Rundbogen aus Klin- kern mauern bzw. rü- sten und mauern (101)	5	3	3	3.60	140
Fundament für liegen- den Grosskompressor einschalen (102)	4	3	4	3.50	130
Turmdrehkran führen (103)	3	2	5	3.40	120
Betondecke für Ein- zelwohnhaus schalen, bewehren und Beton einbringen (104)	3	3	3	3.25	105
Wände für Einzelwohn- haus aus Schwemmstein- en mauern (105)	2	3	2	3.05	85
Betonsockel (Maschi- nen-Fundament) mit Presslufthammer ab- brechen (106)	1	5	1	3.00	80
Beton von Hand mischen (107)	1	4	2	2.90	70
Mauerwerksflächen mit Isoliermittel strei- chen (108)	1	1	1	2.55	35

7. Nun gilt es, den Schlüssel zu finden, von den in den Anforderungsmerkmalen (z.B. Können, Belastung, Verantwortung) eingestuft und damit mit Rangnummern versehenen Komponenten der Arbeitsaufgaben-Beschreibungen zu den Wertpunkten zu finden, d.h. man sucht die Rangnummern der Anforderungsmerkmale (Können, Belastung, Verantwortung) je mit der gleichen Zahl (Gewichtung) zu multiplizieren, um zu den Arbeitswertpunkten zu gelangen. Die folgende Darstellung nimmt auf das Beispiel im Anschluss an Punkt 6 dieses Kapitels Bezug.

Abbildung 6:

Feldsystem für 125 Arbeitswerte mit eingetragenen Vorschlägen für bestimmte Arbeitswerte
(Lorenz/Neumann, 1966, aus Abb. 36)

		Verantwortung					
		1	2	3	4	5	
Können	5 Belastung	5					Pfeiler mauern
		4					
		3		140			
		2					
		1					
	4 Belastung	5					Fundament schalen
		4					
		3			130		
		2					
		1					
	3 Belastung	5					Betondecke Turmdrehkran
		4					
		3		105			
		2				120	
		1					
	2 Belastung	5					Wände mauern
		4					
		3		85			
		2					
		1					
	1 Belastung	5	80				Sockel abbrechen Beton mischen
		4		70			
		3					
		2					
		1	35				
							Anstreichen

Zur Lösung dieses Problems hat man wegen der breiten Basis von kennzeichnenden Komponenten stets mehr Bedingungsgleichungen als Unbekannte vorliegen, d.h. das Gleichungssystem ist mehrfach überbestimmt. Ob man nun EDV-Systeme appliziert oder bei der Lösungssuche einfach probiert, man wird lediglich Näherungslösungen finden.

Damit ist noch nicht der Zusammenhang zwischen den einzelnen Arbeitsaufgaben und dem Lohn erreicht, aber immerhin die Konsistenz, dass gleichen Anforderungen gleiches Gewicht gegeben wird, und Unterschiede in den Anforderungen zu begründeten Unterschieden in Arbeitswertpunkten führen.

Abbildung 7:

Ein System von gewichteten Arbeitswerten

Gewichtsfaktoren: - Können 16
- Belastung 11
- Verantwortung 9

(Lorenz/Neumann, 1966, Abb. 37)

			Verantwortung					
			1	2	3	4	5	
Können	5	Belastung	5	144	153	162	171	180
			4	133	142	151	160	169
			3	122	131	140	149	158
			2	111	120	129	138	147
			1	100	109	118	127	136
	4	Belastung	5	128	137	146	155	164
			4	117	126	135	144	153
			3	106	115	124	133	142
			2	95	104	113	122	131
			1	84	93	102	111	120
	3	Belastung	5	112	121	130	139	148
			4	101	110	119	128	137
			3	90	99	108	117	126
			2	79	88	97	106	115
			1	68	77	86	95	104
	2	Belastung	5	96	105	114	123	132
			4	85	94	103	112	121
			3	74	83	92	101	110
			2	63	72	81	90	99
			1	52	61	70	79	88
	1	Belastung	5	80	89	98	107	116
			4	69	78	87	96	105
			3	58	67	76	85	94
			2	47	56	65	74	85
			1	36	45	54	63	72

8. Jetzt brauchen die einzelnen Arbeitswertpunkttotale noch ausbezahlt zu werden, d.h. sie sind zu tarifieren.
9. Die Addition der Sockelbeträge und der tarifierten Arbeitswertpunkte ergibt den Lohnbestandteil der Arbeitsplatzbewertung.

Meistens werden dann die so eruierten Löhne in Gruppen (Funktionsstufen) zusammengefasst.

Selbstverständlich erfahren heute in der Praxis verwendete Systeme häufig eine wesentlich differenziertere Ausgestaltung. Zur Beschreibung der grundlegenden Systeminhalte genügt jedoch diese vereinfachte Darstellung.

2.4.2 Darstellung des Prinzips eines analytischen Leistungsbewertungssystems

Während die Arbeitsplatzbewertung misst, welche Anforderungen an Wissen, Können, Erfahrung bzw. Belastung etc. eine Arbeit an den Ausführenden stellt, misst die Leistungsbewertung, wie gut die Arbeit ausgeführt wird.

Die folgenden Ausführungen stützen sich auf O. Bach, 1972. Er führt aus, dass bei der Leistungsbewertung grundsätzlich der Beitrag zum gesamten Arbeitsergebnis des Betriebes zu erfassen ist und schlägt vor, diesen Beitrag zu messen oder anhand folgender Kriterien bzw. Leistungsmerkmale zu schätzen:

- QUANTITÄT

Darunter versteht O. Bach die Arbeitsmenge pro Zeiteinheit oder umgekehrt, die für eine bestimmte Arbeit benötigte Zeit. Die Quantität kann in vielen Fällen gemessen werden (Meter, Stück, Tonne pro Tag oder Stunde, Minuten pro Stück usw.). Wenn das nicht möglich ist, schliesst man durch Beobachtung des Verhaltens bei der Arbeit auf die Quantität. Man beobachtet:

- Schnelligkeit der Bewegungen und deren
- Wirksamkeit.

- QUALITÄT

Sie gibt Auskunft darüber, wieweit die Qualitätsanforderungen erfüllt werden. Die Qualität ist aus der

- Häufigkeit und
- Schwere

von Fehlern, Ausschuss, Beanstandungen und Nacharbeit ersichtlich.

Wenn die eindeutige Erfassung und Zuordnung von mangelhafter Qualität unmöglich ist, so wird das Verhalten bei der Arbeitsausführung beobachtet. Hinweise auf die Qualität geben Sorgfalt und Gewissenhaftigkeit.

- ALLGEMEINES VERHALTEN

Dieses Merkmal umfasst:

- Hilfsbereitschaft, Verträglichkeit und Höflichkeit,
die gegenüber Betriebsangehörigen und Aussenstehenden gezeigt wird. Bei Aussenstehenden werden die 3 Punkte nur bewertet, wenn man dienstlich mit ihnen zusammenkommt. Diese 3 Punkte haben - so Bach - einen grossen Einfluss auf das Betriebsklima.

- Einhalten von Vorschriften und Vereinbarungen

Sie beziehen sich auf

- Arbeitszeit
- Ordnung und Sauberkeit
- Sicherheit
- Meldepflichten

Die Merkmale beziehen sich also nur auf allgemeine Vorschriften. Bestimmungen über die Qualität der Arbeitsausführung zählen nicht dazu. Diese werden unter dem Merkmal Qualität erfasst.

Zu bewerten sind Häufigkeit und Schwere von Verstössen gegen Vorschriften und Vereinbarungen (wenn die begründete Nichterfüllbarkeit einer Vorschrift rechtzeitig gemeldet wird, liegt kein Verstoß vor). Vorschriften sollen nicht wörtlich, sondern sinn- gemäss befolgt werden.

- Umgang mit Sachwerten

Sachwerte sind

- Betriebseinrichtungen sowie Material und Energie.

Umgang bedeutet:

- Behandlung, Pflege und Unterhalt sowie
- wirtschaftliche Ausnützung.

- Selbständigkeit

Unter Selbständigkeit versteht man ein Arbeiten mit wenig Rückfragen, Anleitung und Ueberwachung.

Die Selbständigkeit ist ersichtlich aus

- Häufigkeit und
- Umfang

von Rückfragen, Anleitungen und Ueberwachungen während der normalen Arbeit.

- Einsatzmöglichkeit

Einsatzmöglichkeit ist die Eignung zum sofortigen Einsatz für Aufgaben ausserhalb des eigenen Pflichtenkreises. Sie hat 2 Voraussetzungen:

- Entsprechende Kenntnisse und Fähigkeiten sowie
- Bereitwilligkeit zur Uebernahme neuer Aufgaben.

- Führungserfolg

Der Führungserfolg umfasst den

- sachlichen Führungserfolg und
- menschlichen Führungserfolg.

Der sachliche Führungserfolg beurteilt den quantitativen und qualitativen Arbeitserfolg der Mitarbeiter, soweit er dem Einfluss des bewerteten Vorgesetzten zuzuschreiben ist.

Der menschliche Führungserfolg beurteilt Stimmung und menschliche Beziehungen innerhalb der unterstellten Gruppe, soweit sie dem Einfluss des bewerteten Vorgesetzten zuzuschreiben sind.

Die Bewertung der Leistung soll nun nach O. Bach (S. 38) den Unterschied erfassen zwischen einer "Soll-Leistung, welche man normalerweise von einem Mitarbeiter erwarten kann" und einer "Ist-Leistung, welche man tatsächlich beobachtet".

Um eine klare Vorstellung von der Soll-Leistung zu haben, müssen wir - so der Autor - wissen,

- welche Aufgaben zu erfüllen sind, d.h. welche Ergebnisse überhaupt erwartet werden (Hilfe durch Pflichtenhefte, Stellenbeschreibungen etc.)
- wieviel zu leisten ist (Leistungsnormen)
- wie gut Aufgaben gelöst werden müssen (Qualitätsvorschriften).

Die verschiedenartigen Abweichungen von der Soll-Leistung werden nun anhand einer (häufig 5-teiligen) Stufenskala festgehalten, also z.B.:

Der Ist-Zustand ist im betreffenden Merkmal auf der

- Stufe 1: was bedeutet - "liegt wesentlich unter den normalen Erwartungen"
- Stufe 2: was bedeutet - "liegt etwas unter den normalen Erwartungen"
- Stufe 3: was bedeutet - "entspricht den normalen Erwartungen"
- Stufe 4: was bedeutet - "liegt etwas über den normalen Erwartungen"
- Stufe 5: was bedeutet - "liegt wesentlich über den normalen Erwartungen"

Nun ist es offensichtlich, dass die Merkmale ungleiche Bedeutung für den Beitrag zum Gesamtergebnis des Betriebes haben. Die Bedeutung eines Merkmals wird deshalb durch eine Gewichtung ausgedrückt (indem man z.B. 100 Punkte auf die einzelnen Merkmale verteilt).

Zur Illustration sei das Beispiel eines Staplerfahrers zitiert: (O. Bach, 1972, S. 113)

Quantität	24
Qualität	22
Führungserfolg	0
Allgemeines Verhalten	8
Einhalten von Vorschriften	12
Umgang mit Sachwerten	10
Selbständigkeit	16
Einsatzmöglichkeit	8
	<u>100</u>

Die Gewichtung der einzelnen Merkmale wird multipliziert mit den Gewichten der einzelnen Stufen. So hat Stufe 1 z.B. das Gewicht 0, Stufe 2: 0,25, Stufe 3: 0,5, Stufe 4: 0,75 und Stufe 5: 1.

Die so erreichten Punkte werden wiederum tarifiert und ausbezahlt.

Es ist auch hier darauf hinzuweisen, dass es in diesem Kapitel nur darum geht, das Prinzip der LB verständlich zu machen. Begleitaktivitäten bei der Handhabung dieses Führungs- und Entlohnungsinstrumentes, wie das Führen eines Bewertungsgespräches auf der Grundlage der Leistungsbewertung, oder das Erstellen einer Richtreihe (Rangreihenfolge einer grösseren Anzahl von Mitarbeitern mit gleichen Arbeitsplätzen) zur Ermittlung der durchschnittlichen "Soll-Leistung" oder auch die Kontrolle, dass alle Vorgesetzten "gleich streng" bewerten mittels der Normalverteilung der Einstufungen in einer grösseren Abteilung etc., sind hier ausgeklammert, um zu zeigen, wie einfach das System letztlich ist.

Obwohl in der Praxis eine verwirrende Vielfalt solcher Systeme besteht, sind sie - soweit die Leistungsbewertung direkt mit dem Lohnbestandteil "Leistungslohn" verknüpft ist - nur unwesentlich von diesem von O. Bach in seinem programmierten Lehr-gang vorgestellten System, verschieden.

Selbstverständlich liessen sich auch die verschiedenen Varianten der Leistungsbewertung irgendwie ordnen. E. Zander unterteilt verschiedene Arten von Leistungsbewertung nach ihrer Ausprägung im Vorgehen in "summarische" und "analytische" Systeme (s. Zander, 1972, S. 61).

2.4.3 Besonderheiten einiger Arbeitsbewertungssysteme

Obwohl es nicht Aufgabe dieser Arbeit sein kann, einen umfassenden Ueberblick über die heute verwendeten Systeme zu geben, ist es angezeigt, eine gewisse Gruppierung und kurze Erklärung verschiedener Systeme aufzuführen, weil

- a) nicht der Eindruck entstehen soll, die allgemeinen Verbesserungsprinzipien (Kap. 5) seien für alle Systemarten gleich zutreffend (das Hauptinteresse gilt ja der bei uns verbreiteten analytischen Arbeitsplatz- und Leistungsbewertung)
- b) trotzdem allen Systemen gewisse gemeinsame Eigenschaften anhaften
- c) sich aus den Nuancen der verschiedenen Systeme gewisse Ansatzpunkte ergeben, wo man an den bei uns verbreiteten analytischen Arbeitsplatz- und Leistungsbewertungssystemen mit jenen Akzentverschiebungen beginnen könnte, welche sich mit den heutigen wirtschaftlichen Gegebenheiten und der psychologischen Situation der Arbeitnehmer aufdrängen (s. Kap. 4).

Die folgende Uebersicht beschränkt sich bei der Darstellung der Systeme auf deren wesentlichste Inhalte bzw. sogar auf deren Besonderheiten. Es ist zudem zu beachten, dass vor allem bei früheren Systemen der "Leistungsanteil" des Lohnes noch nicht Gegenstand einer systematisierten Bewertung war.

Die Struktur der folgenden Zusammenstellung lehnt sich an diejenige von J.W. Morris, 1973, an, weshalb ich die Bezeichnungen der Systeme auch englisch anführen werde.

2.4.3.1 Analytische Systeme

RANGREIHENVERFAHREN (FACTOR COMPARISON SYSTEM)

Dieses auf E. Benge (1941) zurückgehende und bereits seit 1926 bekannte System beruht auf einer Einstufung von Arbeitsplätzen in verschiedene Faktorenskalen. Schlüsselarbeitsplätze bilden mit den dazugehörigen, als "gerecht" empfundenen Löhnen die Eckpfeiler für eine Entlohnungsskala, die jedem Faktor einen gewissen "Wert" zuordnet.

Folgende fünf Faktoren oder Kriterien wurden ursprünglich angewandt (s. Genfer Schema, Kap. 2.5)

Anforderungen an:

- | | |
|----------------------|-------------------------|
| - geistige Fähigkeit | (mental requirements) |
| - berufliches Können | (skill requirements) |
| - physische Kraft | (physical requirements) |
| - Verantwortung | (responsibilities) |
| - Umwelteinflüsse | (working conditions) |

die von Paterson (1972, S. 89) wie folgt wiedergegeben werden:

- " 1 MENTAL REQUIREMENTS, the mental abilities brought by a person to his job, judgment, patience, capacity to get on with others (and personality traits of a like nature) intellect, acquired knowledge about the job to be undertaken and with that, education.
- 2 SKILL REQUIREMENTS, of a variety of kinds based on learning by doing. There are sensori-motor skills, e.g. manual, acquired by practice. Similarly, experience in doing a job develops a skill such as decision-making which is a mental exercise. Sub-divisions are time required to gain skill and also prior experience necessary to take on the job.
- 3 PHYSICAL REQUIREMENTS, those bodily efforts necessary in the performance of a job, such as lifting heavy weights, carrying, bending and so forth. Sub-divisions are time spent on each kind of effort.
- 4 RESPONSIBILITIES, which refer to responsibility for equipment, purchases, money stores, safe-keeping of documents and the like, and it includes management of other people.
- 5 WORKING CONDITIONS, those environmental factors that make the performance of a job dangerous, disagreeable, safe or pleasant."

Die Einstufungen in diese Faktoren ergeben Rangreihenfolgen. Da jedem Faktor ein bestimmter Maximalwert zugeordnet wird, lässt sich anhand der Rangreihen in den einzelnen Faktoren der Lohn für eine Arbeit ermitteln, wobei die Differenz zwischen zwei sich folgendenden Einstufungen in einem Faktor zwar willkürlich festgelegt wird, sich jedoch an der Rangreihe und der oberen wertmässigen Faktorenbegrenzung orientieren muss.

"Analytisch" kann man dieses System deshalb nennen, weil es Arbeitsplätze unter verschiedenen Blickwinkeln betrachtet und einstuft.

WERTZAHL-VERFAHREN (POINT RATING METHOD)

Diese Form eines analytischen Systems geht davon aus, dass - wenn genügend Faktoren zur Erfassung eines Arbeitsplatzes herangezogen werden - allen diesen Faktoren der gleiche Punktwertmassstab angelegt werden kann.

Damit jedoch - um bereits einen Schritt ins Konkrete zu tun - "Fachwissen" und "physische Anstrengung" trotzdem nicht gleich viel zur Entlohnung beitragen können, ist die Maximalpunktzahl, die im Faktor "Physische Anstrengung" erreicht werden kann, kleiner als bei "Fachwissen".

Deshalb ist die Grundlage dieses Systems, dass jeder zuge-sprochene Punkt "gleich viel Wert" habe, gleichwohl verwandt mit der Grundlage des "Weighted point System", also des "Systems der gewichteten Punkte", nämlich der bereits beschriebenen analytischen Arbeitsplatzbewertung (s. 2.4.1).

Meistens werden neben den bereits erwähnten zwei Faktoren oder Kriterien "Fachwissen" und "Physische Anstrengung" noch "Verantwortung" und "Umwelteinflüsse" berücksichtigt. Die Faktoren werden noch weiter unterteilt, wie aus der folgenden Darstellung ersichtlich wird: (Paterson, 1972, S. 64 - 66)

Skill	Education Experience Initiative and ingenuity
Effort	Physical Mental and visual demand
Responsibility for	Equipment or process Material or products Safety of others Work of others
Job Conditions	Working conditions Unavoidable hazards

Paterson gibt im selben Kapitel auch eine übersichtliche Zusammenstellung der Methode:

- " 1 A number of job factors are selected, e.g. skill, effort, responsibility which are believed to be common to all or nearly all the jobs in the firm, and failing that, to a cluster of related jobs, e.g. machine shop, office, laboratory. These are the factors it is believed the firm is paying for, called "compensable factors".
- 2 A "committee" agrees on definitions of those factors that are suitable to the jobs in the firm.
- 3 Each factor is assigned a percentage weighting to indicate its relative importance and so value in the job.
- 4 Each factor weighting is divided into parts or degrees to which are allocated numbers or points, the sum of the degree numbers equalling the weighting.
- 5 Each factor in each job is analysed and awarded degree points: the sum of points for a job represents its relative value."

Die folgende Tabelle zeigt, wie die Struktur eines Entlöhnungssystems auf der Basis der Punkt-Methode aussehen kann:

Abbildung 8:

Struktur eines Entlöhnungssystems der Punktmethode

Factors	1st degree	2nd degree	3rd degree	4th degree	5th degree
Skill					
1. Education	15	30	45	60	75
2. Experience	20	40	60	80	100
3. Initiative and ingenuity	15	30	45	60	75
Effort					
4. Physical demand	10	20	30	40	50
5. Mental or visual demand	5	10	15	20	25
Responsibility					
6. Equipment or process	5	10	15	20	25
7. Material or product	5	10	15	20	25
8. Safety of others	5	10	15	20	25
9. Job of others	5	10	15	20	25
Job conditions					
10. Working conditions	10	20	30	40	50
11. Unavoidable hazards	5	10	15	20	25

Die Zuordnung von Punkten in diesen Faktoren für eine bestimmte Arbeit variiert entsprechend des "Grades", den ein Faktor aufgrund der Anforderungen der Arbeit einbezogen wird.

Die Bezeichnung "analytisch" verdient das System deswegen, weil zu seiner Etablierung in noch ausgeprägterem Masse als bei dem Rangreihenverfahren eine von verschiedenen Gesichtspunkten ausgehende Analyse der Arbeitsplätze oder zum mindesten von typischen oder Schlüsselarbeitsplätzen vorgenommen werden muss.

Dieses anpassungsfähige Punktesystem nahm seinen Ursprung mit den Arbeiten von M.R. Lott bereits 1924 und scheint heute noch das weitverbreitetste System in den USA und dem UK zu sein.

2.4.3.2 Summarische (nicht analytische) Systeme

RANKING (Rangfolgeverfahren)

Auf der Basis von Stellen- oder Funktionsbeschreibungen bzw. mündlichen Erläuterungen werden die Arbeitsplätze in eine Rangordnung gebracht, ohne auf eine Mess- oder Bewertungsskala irgendeiner Art einzugehen. Es handelt sich also um ein sehr direktes Vergleichssystem, das den höheren Rang mit dem höheren Salär verknüpft.

Es versteht sich von selbst, dass dieses System auf eine zum einschlägigen Zeitpunkt übliche Entlohnungspraxis Bezug nimmt und den Aspekt des Prestiges perpetuiert. Dieses System wird u.a. im militärischen, wie auch im Bereich der Polizei angetroffen (s. Morris, 1973, S. 120).

GRADING OR CLASSIFICATION (Katalogverfahren)

Nahezu jeder Konzern braucht in irgendeiner Form Arbeitsplatz-Abstufungen, bzw. -Klassifizierungen. Im Prinzip bedeutet auch dieses Vorgehen nichts anderes, als einen Arbeitsplatz zu betrachten und ihn "ähnlich" zu finden mit einem anderen und deshalb beiden den gleichen "Wert" zu geben.

Zuerst wird meist eine Anzahl willkürlicher Stufen festgelegt und beschrieben und mit einem an der Erfahrung orientierten, mehr oder weniger willkürlichen "Wert" versehen.

Eine typische Stufenbeschreibung gibt Morris, 1973, S. 121, wie folgt:

"Grade A: Routine or repetitive tasks demanding little or no skill, no craft training, and which can be mastered satisfactorily by "green" labour within a week or so. Ability to understand simple orders and carry them out. May involve the use of simple hand tools and or equipment. Duties include lifting and carrying from time to time but do not involve very heavy loads."

Die Anzahl Stufen variiert in der Praxis von drei bis etwa zehn. Morris berichtet von einem System - ohne es zu nennen - welches 38 solcher Stufen aufwies.

Selbstverständlich variieren diese Stufenbeschreibungen bzw. -erfassungen von Unternehmen zu Unternehmen, je nach ihrer spezifischen Eigenart.

Aus dieser Art Arbeitsbewertungssystem entwickelten sich die späteren analytischen Systeme. Den Anstoss dazu gaben Arbeitsplätze, die wegen ihrer Komplexität, ihrer Einseitigkeit oder ihrer Spezifität nicht vertretbar einer Stufe zugeordnet werden konnten, bzw. die Situation, dass ein Stelleninhaber gegen die Einstufung seines Arbeitsplatzes rekurrierte. Für diese Arbeitsplätze wurden - meist mit Hilfe von Fragebogen - Analysen vorgenommen, um sie gegen schon abgestufte fundierter abwägen zu können.

Diese Art System wird - allerdings unter beträchtlichen Modifikationen - an Universitäten und im öffentlichen Sektor relativ häufig angetroffen (s. Morris, 1973, S. 122).

Interessant sind auch die folgenden drei Spezialfälle:

CASTELLION-Methode

Den Namen erhielt diese Methode von den Produkten der South-African Breweries, wo sie unter der Betreuung von Dr. Lucien Cortis entwickelt wurde. Der Akzent liegt - deshalb wird diese Methode auch aufgeführt - auf der Art und Weise, wie ein Arbeitnehmer Entscheide zu treffen hat, und zwar werden berücksichtigt:

- Häufigkeit notwendiger Entscheidungen
- Art der damit verbundenen Berechnungen
- auszuübende Wachsamkeit
- Konsequenzen von Fehlern
- nötige Erfahrung
- anzuwendende Kontrollen

Jeder dieser Faktoren wurde in eine Anzahl beschriebener Stufen aufgeteilt, denen eine bestimmte Punktzahl zugeordnet wurde.

Die Summe der Punktzahl der anhand der vorgegebenen Faktoren (bzw. deren Stufen oder Klassen) eingestuftten Arbeitsplätze ergab Vergleichsmöglichkeiten und schliesslich eine Entlohnungsskala.

Als Illustration für die differenzierten Stufenbeschreibungen seien aus der Reihe der verwendeten Faktoren deren zwei herausgegriffen und nach T.T. Patterson, 1972, S. 86 ff, zitiert.

*Decision marking (wichtigster und dieses System prägender Faktor):

"Simplest of Decisions

Compares against rough standards with broad limits, e.g. is the floor clean? Alternative lines of action - simple and very limited. Brief induction to learn essentials of the job.

Simple Decisions requiring a little Know-How

Needs to take into account a few simple facts - applies one or two checks; action simple in essence but requires a modicum of industrial know-how, e.g. sorting belts, filing alphabetically.

Simple Decisions based on Categorized Data

Data needed for decisions is categorised arbitrarily and simple - no concern with whys and wherefores - restricted use of verbal material, e.g. copy typing, selecting tools in store from given list."

Solch abgewogene Abstufungen finden sich auch unter den Oberbegriffen:

- Decisions requiring Broad Estimates
- Simple and Varied Decisions
- Decisions requiring the Coordination of Data
- Decisions which follow from a Reasoned Estimate
- Decisions requiring Practical Know-How
- Decisions involving Systematic Searches
- Intricate Decisions based on Study of the Interplay of Variables
- Complex Decisions based on Remote Information
- Definitive Decisions within Broad Organisational Objectives

bis zu

Top Level Organisational Decisions, welche wie folgt spezifiziert werden:

"Decisions involved with the integration of a number of independent areas of control formulation of strategie plans which resolve conflicting objectives and will optimise the effective use of substantial resources to attain broad organisational objectives (short term and long term).

- *) Patterson (1972) selber hat auf Grund einer Hierarchie von Entscheidungsebenen und -stufen ein Entlöhnungssystem entwickelt, das bis heute allerdings keine grosse Verbreitung gefunden hat.

Concern with all activities which would materially influence the survival of the company - or one of its major operating units - in a competitive society. Decisions involve as exhaustive as possible a judgment of highranking specialists and advisers. Decisions go beyond the profit motive - they integrate a personal awareness of business opportunities and community values."

Es werden allerdings auch Faktoren einbezogen, die nicht mehr in unmittelbarem Zusammenhang stehen mit der Entscheidungsfindung, mittelbar jedoch eindeutig noch damit verknüpft sind, wie z.B.:

"Numerical Computations

Computations carried out, and the interpretations which must be derived from these computations.

- 1) ELEMENTARY ARITHMETIC-ADDING, SUBTRACTING, DIVIDING AND MULTIPLYING:
Additions and subtractions possibly more complicated; multiplications and divisions remain simple, e.g. comptometrist.
- 2) ARITHMETIC AS APPLIED TO SIMPLE FORMULAE:
Arithmetic as applied to simple formulae, e.g. percentages, fractions and decimals - should be able to distinguish between different kinds of measures, e.g. weights, fluids, resistance, voltage.
- 3) USE AND INTERPRETATION OF MORE COMPLEX FORMULAE:
Use and interpretation of more complex formulae - usually repetitive - interpretation of results necessary - direct substitution of symbols in formula, e.g. compound and variable interest rates, annuities, etc.
- 4) USE AND INTERPRETATION OF DIFFERENT COMPLEX FORMULAE CALCULATIONS:
Not necessarily repetitive - involving selection of information - interpretation of results becomes quite involved, e.g. computing theoretical cost of new products still to be produced, etc.
- 5) DEVELOPMENT OF SYSTEMS OF COMPUTATION:
Actively concerned with new systems of computation and the analysis of failures in current systems. Mathematical analysis becomes more advanced, the interpretation of trends and of data with variable confidence limits."

Die Castellion-Methode ist deshalb unter den nicht-analytischen Verfahren aufgeführt, weil sie v.a. einem Aspekt, nämlich eben der Entscheidungsfindung eindeutige Priorität einräumt. Von der übrigen Systemanlage her ähnelt es jedoch den analytischen Punkteverfahren.

TIME SPAN OF RESPONSIBILITY (Zeitspanne der Verantwortlichkeit)

Dieses System ist mit dessen geistigem Vater, E. Jaques, untrennbar verbunden. Aufgrund von Studien in Glacier Metals Ltd. kam E. Jaques (1956, 1961, 1964) zum Schluss, dass das wichtigste Einzelkriterium zur Arbeitsbewertung die mit der Arbeit verbundene Verantwortung sei. Weil jedoch "Verantwortung" bzw. "Verantwortlichkeit" schwierig zu messen oder zu schätzen ist, entwickelte E. Jaques den Gedanken, die Zeitspanne zu messen, über welche sich die Verantwortlichkeit bei einem Entscheid erstreckt, zu einem Arbeitsbewertungssystem. Diesem System inherent ist natürlich, dass Entscheide, die von Tag zu Tag zu fällen sind, als weniger wichtig erachtet werden, als solche, deren Wirkung sich über eine längere Zeit erstreckt.

Untersuchungen ergaben, dass zwischen den erwähnten Zeitspannen und dem von den Stelleninhabern so bezeichneten "fair pay" positive Korrelationen bestehen.

Eine breitere Uebersicht über die "Time-Span Method" gibt Paterson, 1972, S. 124, und Morris, 1973, S. 97ff.

GUIDE CHART PROFILE METHOD (Stellenwert Profilmethode)

Dieses System geht auf E.N. Hay (1950) zurück. Es kennt im wesentlichen 3 Faktoren: "Know-How" (Erfahrung, Ausbildung etc.), "Problemlösen" oder "Denkleistung" und "Accountability" (recht gut mit "Verantwortlichkeit" zu übersetzen). Jeder dieser 3 Faktoren ist zunächst in acht beschriebene Stufen unterteilt, was als "Messung in die Tiefe" bezeichnet wird.

Für den Faktor "Know-How" lauten diese Stufenbeschreibungen (zit. nach T.T. Paterson, 1972, S. 109):

"Skill-Education-Training"

Jobs requiring:

- A Education to post-primary level.
- B Practised in standard work routines and or use of simple equipment and machines.
- C Procedural or systematic efficiency and use of specialised equipment.
- D Specialised skill gained by on-the-job experience or through part professional qualification.
- E Understanding of theoretical principles normally gained through professional qualification or through a detailed grasp of involved practices and procedures.

- F Seasoned proficiency in a highly specialised field, gained through experience built on theories or a broad and deep understanding of complex practices.
- G Mastery of principles, practices and theories gained through wide experience and/or special development.
- H Unique command of principles, theories and practices."

Es gibt jedoch für denselben Faktor eine "Messung in die Breite", die anhand folgender Stufenbeschreibungen vorgenommen wird:

"Breadth of Management Know-How

- I Non or minimal-performance or supervision of jobs which have closely specified objectives.
- II Homogeneous-integration of operations which are homogeneous in nature and objective, and coordination with associated functions.
- III Heterogeneous-integration or coordination of diverse functions or sub-functions in a company; or inter-company coordination of a tactical function.
- IV Broad-integration of the major functions in an operating company; or group-wide coordination of a strategic function affecting policy formation.
- V Total-the management of strategic functions and policy formation."

Sämtliche Know-How- oder Skill-Stufen sind des weiteren dreigeteilt (in der Breitendimension entsprechend den Anforderungen der Arbeit an die Mitarbeiterführung), und zwar anhand folgender Kriterien:

"Human relation skills

- 1 Basic-ordinary courtesies and effectiveness in dealing with others.
- 2 Important-understanding and influencing people, important but not over-riding considerations.
- 3 Over-riding-skills in developing and motivating people are overriding considerations."

Bei den übrigen beiden Faktoren "Problemlösen" und "Verantwortlichkeit" wird zunächst analog verfahren, d.h. es wird eine "Tiefe" und eine "Breite" gemessen. Für den Faktor Problemlösen heissen diese beiden Dimensionen: "Thinking Environment" (Tiefe) und "Thinking Challenge" (Breite), wobei für erstere 8 und letztere 5 Stufen beschrieben werden (genau genommen werden die Stufen noch einmal zweigeteilt, was dann zu einer 16 x 10 Matrix führt).

Die Dimension "Environment" meint daher nichts anderes als die Umstände, unter welchen das Denken oder eben das Problemlösen erfolgt, während die Dimension "Challenge" die Art des Denkens wertend ordnen will.

Die beiden Dimensionen zusammen sollen die Intensität des mentalen Prozesses erfassen, der vorhandenes "Know-How" zur Lösung von Problemen appliziert. Der Faktor "Problemlösen" ist deshalb als prozentualer Gebrauch von "Know-How" definiert.

Die "Verantwortlichkeit" schliesslich (answerability, accountability) wird ebenfalls mit Hilfe zweier Dimensionen gemessen, nämlich "freedom to act" und "magnitude".

Aus der Einstufung in die Subdegrees der Dimensionen wird ein Stellenwertprofil erstellt, das zu einem Punktetotal führt.

Die Summe der Punkte wird verglichen mit einer (copyrighted) Salärverteilung auf der Basis der Guide Chart Profile Method und erlaubt so den Firmen, Salärvergleiche anzustellen.

Dieses im Prinzip ebenfalls analytisch vorgehende System ist deswegen nicht unter den "Analytischen Verfahren" aufgeführt, weil es - wie auch die Castellion-Methode - vor allem einem Aspekt, den Differenzen in der Entscheidungsfindung, Aufmerksamkeit schenkt.

2.5 Ein Ueberblick über die geschichtliche Entwicklung der Arbeitsbewertung

Paasche (1963) hat eine nach Jahreszahlen geordnete Tabelle zusammengestellt, die Schritte auf dem Weg zur heutigen Arbeitsbewertung beinhaltet. Der folgende Aufsatz fusst im wesentlichen auf dieser Tabelle (S. 131 ff).

Bereits 2440 v.Chr. haben Sumerer zur Verwaltung ihrer Tempelwirtschaft Lohnlisten erstellt. Ihre administrativen Unterlagen - Tontafeln mit Keilschriftzeichen - erlauben uns heute, eine Gliederung der unterschiedlichen Aufgabenbereiche des Tempelpersonals vorzunehmen. So wissen wir, dass u.a. folgende Arbeiten zu erledigen waren: Instandhaltung und Reinigung von Kanälen, Erntearbeiten, Magazinarbeiten, Mahlen von Getreide, Bierbrauen, Wollbearbeitung (hier wieder unterteilt in Waschen, Zupfen, Kämmen, Spinnen), Schweinezucht (hier unterteilt in Futteraufbereitung, Füttern, Tränken, Hüten). Zahlungsmittel waren Naturalien (im wesentlichen Gerste), für die jedoch ein Kurs, gemessen an einer Einheit Silber, festgelegt war.

Interessant sind 2 Details: Kindern wurde monatlich ein bestimmtes Mass Getreide zugesprochen, ein Kindergeld also. Des weiteren wird als Stelleninhaber im Aufgabenbereich der Tempelwirtschaft ein Musikant genannt (ein altsumerisches Hawthorne Motivans? Hawthorne-Experimente: s. von Haller Gilmer, 1969)

Diese Belege zeigen, dass eine anforderungsgerechte Beurteilung und deren Entlöhnung ein uraltes Anliegen der Menschen ist. Besonders interessant ist jedoch die Entwicklung im Zusammenhang mit der Industrialisierung. Diese Zeitperiode zeichnet sich aus durch eine ständige starke Zunahme der Bevölkerung und einen technischen Fortschritt, der zu einem wachsenden Lebensstandard geführt hat, d.h. also einen Mehrverbrauch an Gütern bei kürzerer Arbeitszeit und geringerer körperlicher Anstrengung mit sich brachte.

Dies bedingte jedoch eine erhöhte Arbeitsproduktivität und damit untrennbar verknüpft eine Arbeitsteilung. Den Uebergang vom Handwerk zum Industriebetrieb mit der inhärenten Arbeitsteilung antizipiert der heilige Augustin in seinem Werk über den "Gottesstaat" mit folgendem Ausspruch, zitiert nach E. Zander (s. 26):

" In einer Silberwerkstätte geht ein kleines Gefäß bis es vollendet ist, durch die Hände vieler Arbeiter, obgleich es von einem, der seine Kunst vollkommen versteht, hergestellt werden könnte. Aber man glaubt, der Menge der Arbeiter sei am besten gedient, wenn jeder einzelne einen besonderen Teil der Fabrikation schneller und leichter erlernt damit nicht alle benötigt werden, sich in langer Zeit und mit vieler Mühe im ganzen Gebiet des betreffenden Handwerks vollkommen auszubilden. "

Mit der Arbeitsteilung wurde es schwierig, den effektiven Beitrag eines Einzelnen zu einer Gesamtarbeitsleistung zu erfassen, da die Erzeugnisse jemandes Fleisses nicht von ihm selber auf dem Markte feilgeboten wurden.

Damit wurde der Ruf laut, gerechte Methoden der Differenzierung zu suchen, allerdings immer wieder unterbrochen durch revolutionäre Bestrebungen, die für alle Beschäftigten eine gleiche Entlöhnung unabhängig von dem Schwierigkeitsgrad einer Arbeit und der persönlichen Leistung forderten (siehe 2.1.1). Diese widersprüchlichen Forderungen dürfen als Repräsentanten der anthropologischen Polaritäten angesehen werden, die dem Menschen schon immer zu schaffen machten: Individualität und Gleichheit.

Den Anfang nahm die moderne Arbeitsbewegung in den USA. Griffenhagen (1909) unternahm erste Untersuchungen der Arbeits-schwierigkeit, um Arbeitsaufgaben zu klassifizieren und zu bewerten. Angewandt wurde dieses Rangsystem in den städtischen Versorgungsbetrieben Chicagos und deren umfangreichen Verwaltungsstellen.

1912 wurde ein angepasstes System unter der Mitarbeit von Griffenhagen in der Commonwealth Edison Company in Chicago angewendet und damit erstmals ein klassifizierendes Arbeitsbewertungssystem auf einen Industriebetrieb appliziert.

Sehr bald dehnte sich in den USA - im Gegensatz zu Deutschland - der Anwendungsbereich über Arbeitertätigkeiten hinaus auf Angestelltentätigkeiten aus. Mireille Dadois (1973) berichtet von einem System, das von Harry A. Hopf 1914 für Bank- und Versicherungsangestellte konzipiert wurde.

Obwohl sich die Angestellten vor allem in Europa gerne als "Geistesarbeiter" bezeichnen und sich häufig einer Arbeitsbewertung widersetzen, mit der Begründung, Kreativität könne nicht angemessen erfasst werden, gelangte also die Bewertung von Angestelltentätigkeiten nach einem Erfassungsschema dennoch zum Durchbruch. Interessant ist, dass zu dieser Zeit J. B. Watson (1913) sein Programm des Behaviourismus verkündete und gleichzeitig F.W. Taylor und dessen Schüler, F. Gilbreth, die eigentlich behaviouristische Analyse der Arbeit mit Hilfe von Zeit- und Bewegungsstudien entwickelt haben. (S. Hofstätter, 1957, S. 71, ff / Behaviourismus, s. auch Meili; 1968)

Die Ausdehnung solcher Systeme auf immer weitere Unternehmen und Verwaltungen verzeichnet 2 Fixpunkte: Lott entwickelte 1925 das erste Punktbewertungsverfahren der analytischen Arbeitsbewertung, das den heute auch in der Schweiz üblichen Verfahren zugrunde liegt und Bengé applizierte 1926 das unter seiner Führung entwickelte Rangreihenverfahren bei der Philadelphia Rapid Transit Company. (s. Bengé, Burk, Hay, 1941) Der 2. Weltkrieg förderte die Verbreitung dieser Systeme. So erläutert Mireille Dadois (1973) in ihrem lesenswerten kritischen Artikel:

" Aux Etats-Unis, pendant toute la durée de la guerre, un contrôle rigoureux des salaires va être instauré. Cependant, si les augmentations collectives sont interdites, des ajustements individuels sont tolérés, à condition que soit apportée la preuve d'une erreur dans l'évaluation du salaire contesté. C'est dans cette optique que le War Labor Board encourage l'extension des systèmes d'évaluation dans les entreprises qui n'en avaient pas jusque là. Les syndicats américains, bien que souvent réticents, ne se sont pas opposés à l'instauration de ces méthodes, dans la mesure où leur installation était liée à des relèvements de taux. Mais l'élan donné pendant la guerre aux systèmes d'évaluation se poursuivra..." (S. 117)

Interessant ist, dass sich die analytischen Systeme in dem Sinne internationalisieren, als es in Genf 1950 bei einer internationalen Tagung von Arbeitswissenschaftlern unter der Leitung von de Vallière, ETH Zürich, zu einem Konsensus kam, welche Anforderungskategorien sich in der Praxis bewährt hätten. Damit entstand auf Vorschlag der Arbeitswissenschaftler Bramesfeld, Dor und Lorenz jenes bekannte "Genfer-Schema", an dem sich die meisten heutigen Arbeitsbewertungssysteme immer noch orientieren (s. Paasche, 1963, S. 136).

Folgende Tabelle möge dies veranschaulichen, Zit. nach Zander, 1972, S. 65 (s. auch Bloch, 1972):

Abbildung 10:

Genfer-Schema

	körperlich	geistig
KOENNEN	Handfertigkeit Geschicklichkeit Wendigkeit usw.	Schulausbildung Berufsausbildung Fachausbildung Erfahrung geistige Gewandtheit und charakterliche Anforderung usw.
BEANSPRUCHUNG	Muskelbelastung (statisch und dynamisch)	Nachdenken Disponieren Konzentration Aufmerksamkeit usw.
VERANTWORTUNG		für Arbeitsablauf für Personal für Betriebswerte für Sicherheit anderer usw.
ZUSATZPUNKTE	Umgebungseinflüsse	Verschwiegenheit Kontakte Autorität

Für die Verhältnisse in der Schweiz werden sehr häufig die Grundlagenarbeiten des Verbandes für die Arbeitsstudien Refa sowie des betriebswissenschaftlichen Instituts BWI der ETH beigezogen.

Zum Stand der Arbeitsbewertung in den 50er-Jahren erwähnt Bloch (1972, unter "Arbeitsbewertung", S. 3) dass die ersten Systeme entwickelt wurden, die auch für Bürotätigkeiten geeignet waren. Am Anfang habe man die bestehenden Systeme einfach durch Zufügen weiterer Merkmale auf weitere Tätigkeitsarten ausgedehnt.

Aus Entwicklungsarbeiten von Bloch am BWI der ETH Zürich entstand, abgeleitet aus einem erweiterten Genfer Schema, ein Arbeitsbewertungsrahmensystem, das heute zahlreichen analytischen Arbeitsplatz- und Leistungsbewertungssystemen Pate stand. Einige Systeme gediehen so weit, dass sie die Klassifikation vom Handlanger bis zu den Spitzen der Geschäftsleitung erreichten.

In den 60er- und 70er-Jahren wird die Entwicklung unübersehbar und nimmt gigantische Formen an. Bloch (1972) schreibt im oben erwähnten Beitrag (S. 4), dass sowohl in den westeuropäischen Industrieländern, wie in USA und in den Ostblockländern die Entwicklung und Anwendung der Arbeitsbewertung einen in grosse Dimensionen gehenden Verlauf genommen habe, und erwähnt, dass heute tausende von Personen mit der Arbeitsbewertung beschäftigt sind. Er weist auf die seit 1967 in zweijährigen Abständen durchgeführten Kongresse der EFPS (Europäische Vereinigung für Produktivität, früher EWSF) hin, die einen Ueberblick über die Entwicklung der Arbeitsbewertung geben. Eine eingehende Uebersicht über die Systeme und Verfahren in der USA beinhalte die Dissertation "Arbeitsbewertung bei Führungskräften" von Laufer (1971), Dissertation München.

Interessant ist, dass es zu den Anfängen der Leistungsbewertung kaum Literatur gibt. Bloch schätzt "die zeitliche Phasendifferenz zwischen dem Aufkommen beider Systeme" auf 10 - 15 Jahre.

Auf dem Gebiete der Leistungsbewertung - so Bloch - gebe es keine "Genferkonferenz", also keinen Versuch von Fachleuten, gemeinsame Grundlagen der praktizierten Systeme herauszuschälen. Die auf dem Markt befindlichen Systeme seien aus den Qualifikationssystemen der Psychologen hervorgegangen und beinhalten Merkmale des persönlichen Arbeitsverhaltens bzw. eines erweiterten Leistungsbegriffs. "Erweitert" deshalb, weil der Begriff mehr beinhaltet als nur Menge und Qualität der Produktion. Bloch führt aus, dass eine zukünftige Weiterentwicklung etwa in der Richtung gehen könnte, dass nicht nur aufgabenbezogene "Standards of Performance" sondern auch aufgabenbezogene Verhaltensnormen festgelegt werden und meint damit Normen über das "wie" von der Aufgabe bis zum Resultat.

3. BILANZ

Es ist Aufgabe dieses Kapitels, verständlich zu machen, warum der Arbeitsbewertung - insbesondere der analytischen - ihr unbestreitbarer, in der grossen Verbreitung eindrücklich dokumentierter Erfolg beschieden sein konnte, aber auch aufzuzeigen, dass diesen Instrumenten systemimmanente Mängel anhaften, welche früher oder später zum Ausdruck kommen können.

Einige kurze Ausführungen von gewerkschaftlicher Seite zur systematischen Arbeitsbewertung schliessen dieses Kapitel.

3.1 Zum Erfolg der systematisierten Arbeitsbewertung

Wenn das Anwachsen der Zahl der applizierten Arbeitsbewertungssysteme in aller Welt einziger Erfolgsmassstab wäre, müsste zweifellos von einem riesigen Erfolg gesprochen werden.

Es ist deswegen interessant, nach den Gründen Umschau zu halten, welche zu dieser unübersehbaren Verbreitung der systematischen Arbeitsbewertung führen konnte.

Wenn nachstehend Erfolgsgründe aufgelistet werden, so geben sie Antwort auf die Frage, inwiefern ein bestimmter Umstand beigetragen hat, dass diese Systeme akzeptiert wurden und Fuss fassen konnten.

Es soll hier darauf verzichtet werden, diese Gründe nach der hinlänglich strapazierten Unterscheidung von Arbeitgeber und Arbeitnehmer aufzulisten, weil deren Interessen - besonders im Zeitalter des Berufsmanagements - nicht grundsätzlich verschiedene sind. (S. 4.3)

Gründe des Erfolges:

- Unzweifelhaft bewirkt die Einführung eines systematischen Arbeitsbewertungssystems eine Lichtung des Zulagenschungels, die Entlohnungsstruktur wird transparenter, berechenbarer.
- Bei der Einführung eines Arbeitsbewertungssystems fallen viele Arbeitsbeschreibungen an, die häufig auf Doppelspurigkeiten, unnütze Arbeitsgänge, unrationell organisierte Abläufe und Arbeitsaufteilungen hinweisen. Die Eliminierung solcher verdeckter Kostenquellen führt häufig zu beträchtlichen Einsparungen.
- Mit den anfallenden Arbeitsbeschreibungen und deren Zusammenfassung in Stufen werden Vergleiche zwischen Arbeitsplätzen erleichtert. "Ausreisser" werden identifiziert; die Lohnabstände bei ähnlich qualifizierter Arbeit verringern sich.

- Dadurch, dass die Arbeitslohnfestsetzung mit Hilfe eines Systems sehr häufig durch Vertreter von Firma und Arbeitnehmern bewerkstelligt wird, entsteht ein gewisses Vertrauen in die "Gerechtigkeit" dieses Lohnbestandteiles. Die in der Regel zur Verfügung stehenden Informationen, wie bei der Festsetzung eines Arbeitslohnes (d.h. des Lohnanteils welcher der Arbeitsplatzbewertung entspricht) vorgegangen wird, lässt den Arbeitnehmer spüren, dass sich die Verantwortlichen um eine möglichst weitgehende Lohngerechtigkeit, d.h. den Abbau von Bevorzugung, bemühen. Damit stellt sich jener gefühlsmässige Gewinn bei der Belegschaft ein, ernstgenommen zu werden und einigermassen "fair" behandelt worden zu sein.
- Fruchtlose Diskussionen zwischen Vorgesetzten und Untergebenen um den "Wert" einer Arbeit reduzieren sich. Gleichwohl führen diese Systeme zu einem Kontakt zwischen Vorgesetzten und Untergebenen, der sich - weil von Diskussionen und Emotionen um derart schwer zu fassende Werte entlastet - unter bestimmten Voraussetzungen effektiver Leistung zuwenden kann (s. 5.2).
- Mit der Einführung solcher Arbeitsbewertungssysteme resultiert erfahrungsgemäss die Tatsache, dass unterbewertete manuelle Arbeiten im allgemeinen einen wesentlich besseren Stellenwert erhalten. So gewinnen z.B. Frauenarbeitsplätze langsam an Gewicht.
- Dadurch, dass die berufliche Formation und die Berufserfahrung in den meisten Systemen starkes Gewicht bekommt, wird die Berufsbildung bzw. die berufliche Weiterbildung gefördert.
- Durch die Zusammenfassung von Arbeitsplätzen in Lohngruppen entsteht eine gewisse Kohäsion unter den Betroffenen, was dazu führt, Forderungen nach durch äussere Umstände nötig gewordenen Lohnrevisionen Nachdruck zu verleihen.
- Nicht zu vergessen ist an dieser Stelle die profane Tatsache, dass mit der Einführung eines Lohnsystems meistens eine beachtliche Erhöhung der Gesamtlohnsumme einhergeht, um Schlechterstellungen in einem grösseren Umfange zu vermeiden. ("Den Lohn leider etwas weniger stark erhöhen zu können" wird besser vertragen als "den Lohn leider etwas senken zu müssen".)
- Dadurch, dass der "Wert" eines Arbeitsplatzes gegenüber der Gruppe der nächsthöheren oder der nächsttieferen Arbeitsplatzwerte gemäss System begründet ist, wird richtigerweise vom Stelleninhaber automatisch subsumiert, dass von den übrigen Mitarbeitern die Werte akzeptiert worden sind. Ein Nichtakzeptieren der Bewertung seines Arbeitsplatzes würde ihn zum Aussenseiter stempeln. Dies ist ein Punkt, der sicherlich mit dazu beitrug, dass die Systeme dermassen verbreitet akzeptiert wurden

- In den erwähnten Punkten ist immer wieder die Tatsache auffindbar, dass die Arbeitsbewertungssysteme, welche aufgrund ihres Aufbaus einen Minimallohn garantieren und gleichzeitig eine gerechte Differenzierung der Entlohnung versprechen, genau auf die kontradiktorischen menschlichen Motive der Sicherheit und der Individualität treffen.

3.2 Kritische Gedanken zur systematisierten Arbeitsbewertung

Wie bisher ausgeführt, sind die grundlegenden Ideen zur systematisierten Arbeitsbewertung zwar relativ einfach, jedoch haben sich die Systeme beträchtlich kompliziert und verfolgen verschiedene Zielsetzungen. Im Sinne einer besseren Uebersicht sollen deshalb die folgenden kritischen Gedanken in dem Sinne geordnet werden, dass sie zunächst das analytische Arbeitsbewertungssystem und anschliessend das analytische Leistungsbewertungssystem gesondert betreffen, um dann auf das Zusammenspiel beider Systeme einzugehen. Abschliessend werden einige kritische Bemerkungen zu den summarischen (nicht-analytischen) Systemen aufgeführt.

3.2.1 Kritische Gedanken zum analytischen Arbeitsbewertungssystem

Die folgenden Ueberlegungen gelten aber vorab dem "weighted point system", d.h. demjenigen analytischen System, das grösstmögliche Objektivität und Gerechtigkeit verspricht, und das in der Schweiz grosse Verbreitung gefunden hat. Die kritischen Gedanken folgen dem schrittweisen Aufbau eines solchen Systems, wie er unter 2.4.1 beschrieben ist.

- Zu (Schritt) 1 und 2: Bei der Festlegung der Merkmale stellt sich - wollte man die Systeme absichern - die Frage nach einer Validierung der gewählten Items. Es sei hier der Begriff "Item" für "Merkmal" eingeführt, weil es möglich ist, die einzelnen Stufungen in diesen Merkmalen (häufig Skalen 1 - 5) statistisch im Sinne einer Item-Analyse zu erfassen. Dies bedeutet im speziellen, dass allfällige Zusammenhänge zwischen (den Einstufungen in) den einzelnen Merkmalen sowie einzelnen Merkmalen und den Gesamtergebnissen in Arbeitsplatz- und Leistungsbewertung aufgedeckt werden können.

Um Doppelbewertungen einzelner Anforderungen, Belastungen, Verhaltenseigenschaften etc. zu vermeiden, wird verlangt, dass die Korrelationswerte zwischen den einzelnen Merkmalen möglichst klein sind, wogegen die Korrelationen mit dem Arbeitsplatzwert hoch sein sollen, da ja ein starker Einfluss auf das Gesamtergebnis angestrebt wird.

In diesem Zusammenhang sei eine Erhebung von Hundt (1965, S. 140 ff) erwähnt, der den statistischen Zusammenhang zwischen den Merkmalen einer Arbeitsplatz- und einer persönlichen Bewertung (Leistungsbewertung) berechnet hat. Grundlagen waren Einstufungen von 2372 ungelerten männlichen Arbeitern der Ciba-Werke, Basel.

Er zeigt, dass mit dem (analytischen) Ciba-System die theoretische Forderung, dass zwischen den Einzelmerkmalen der Merkmalkataloge keine Korrelationen bestehen sollten, weitgehend erfüllt werden konnte. Dies gelang durch Eliminierung zu stark untereinander korrelierender Items (bzw. ähnlicher faktorenanalytischer Strukturen), durch die Eliminierung zu schwach mit dem Gesamtergebnis korrelierender Items und in Ausnahmefällen durch Korrekturen in den Gewichtungen.

Des weiteren zeigt Hundt, dass zwischen den einzelnen Merkmalen der persönlichen Bewertung (Leistungsbewertung) und dem Arbeitsplatzwert sowie auch umgekehrt zwischen den einzelnen Merkmalen der Arbeitsplatzbewertung und dem Leistungswert kein wesentlicher Zusammenhang nachgewiesen wurde.

Es ist an dieser Stelle darauf hinzuweisen, dass für ein Instrument, das den Wert einer Arbeit ermitteln will, eine an einem Aussenkriterium orientierte Validitätsuntersuchung interessant wäre. Da aber als Aussenkriterium im vorliegenden Fall nur die "Zufriedenheit" mit der Entlohnung bzw. die "Gerechtigkeit der Entlohnung" gewählt werden könnte, ein Aussenkriterium, welches nicht objektivierbar und quantifizierbar ist, reduzieren sich alle Validitätsbemühungen auf Konsistenzanalysen.

Die Untersuchung von Hundt belegt damit, dass die Arbeitsplatzbewertung innerhalb ihrer Items in dem Sinne konsistent ist, als sie mit ihren Merkmalen tatsächlich Verschiedenes misst. Was sie hingegen tatsächlich misst, liegt im sprachlich Einfühlbaren der Items begründet und bleibt ohne statistisch objektivierbare Relevanz für den "Wert" einer Arbeit.

Diese Behauptung sei kurz exemplifiziert. Ein Arbeitsplatz verlangt einen hohen Grad an "Geschicklichkeit", aber nur einen bescheidenen Grad an "Entscheidungskraft". Eine Messung in diesen Kriterien wird vorgenommen, um (zusammen mit weiteren Messungen in anderen Kriterien) den Wert eines Arbeitsplatzes zu ermitteln. Als Beweis für die Richtigkeit des "Wertes" der bestimmten Arbeit wird die "Lohngerechtigkeit" bzw. die Zufriedenheit mit dem ausgerichteten Lohn erachtet. Diese Zufriedenheit ist (man erinnere sich an die inkonsistenten und widersprüchlichen Lohnmotive in Kap. 2.1) natürlich nicht objektivierbar und damit als Aussenkriterium (wie z.B. der Berufserfolg von mit Testbatterien selektionierten Managern) zur Validierung nicht einsetzbar.

- Zu 3 und 4: Hier spielt die intuitive Gabe der Lohnverantwortlichen eine wichtige Rolle. Häufig erfassen diese Gremien ganz genau, welche Rangreihenfolge in einem Merkmal, wie z.B. "Können", für detailliert beschriebene Arbeiten, wie z.B. "Ausklinken von Blechstreifen" und "Teilmontage Moped" angemessen ist. Psychologisch wäre vor allem die Analyse dieses Prozesses interessant, was aber wegen dessen Komplizität kaum durchführbar und daher praktisch irrelevant wäre. Man kann etwas überspitzt feststellen, dass in dieser Beziehung nicht das System den Lohnverantwortlichen, sondern die Lohnverantwortlichen dem System helfen.

- Zu 5: In diesem Punkt wird besonders evident, wie sich das System an der gegenwärtigen Praxis orientiert und damit vieles aus der Vergangenheit perpetuiert.
- Zu 6 und 7: Bei der Subtraktion eines Sockelbetrages oder ähnlicher Vorgehen gilt es, folgendes zu berücksichtigen: Ein solcher Sockelbetrag ändert mit seiner Grösse nie die Rangreihe der bewerteten Arbeitsplätze, wohl aber die Differenzen der absoluten - den Arbeitswerten entsprechenden - Lohnbeträge. Setzt man solche "Sockelbeträge" hoch an, können die durch das Arbeitsplatzbewertungssystem ermittelten Löhne nur in kleinem Umfang variieren. Zöge man keinen Sockelbetrag ab, sondern suchte man direkt nach einem Gewichtungsschlüssel, um von den Einstufungen in den verschiedenen Merkmalen direkt auf die aus der Praxis vorgegebenen Löhne einiger Schlüsselfunktionen zu gelangen, fände man aus dem überbestimmten Gleichungssystem keine einigermaßen vertretbaren Näherungslösungen.

Mit der Einführung eines Sockelbetrages oder ähnlicher Vorgehen begeht man in dem Sinne eine pars pro toto Verkürzung, indem nicht der Arbeitsplatz als Ganzes bewertet, sondern ein Verteilungsschlüssel gesucht wird für die Differenz zwischen Gesamtsumme für den Arbeitsplatz und Gesamtsockelbetrag. Damit misst ein solches System nicht den "Wert" eines Arbeitsplatzes, sondern versucht, Lohndifferenzen für Mitarbeiter akzeptabel zu erklären.

Ein Hinweis auf Fragen zur Philosophie der Arbeit scheint mir hier angebracht zu sein. Indem nämlich mathematische Näherungslösungen gesucht werden, um von den Einstufungen zu den vorgegebenen Löhnen entsprechender Schlüsselfunktionen zu gelangen, distanziiert man sich von Überlegungen wie: welche Merkmale messen für unser Unternehmen die wichtigsten menschlichen Eigenschaften zur Erfüllung verschiedener Aufgaben, bzw. welche Merkmale messen die Anforderungen verschiedener Arbeiten in unserem Unternehmen, welche menschliche Leistung erfüllen muss etc.

Selbstverständlich kann man jedoch einem oder mehreren Merkmalen a priori ein bestimmtes Gewicht zumessen, jedoch müssen in diesem Falle die Gewichte der anderen Merkmale entsprechend angepasst werden.

Anzufügen ist zudem, dass die Zuordnung von Gewichten auch deshalb schwierig ist, weil das Begriffs-System innerhalb der Arbeitsplatzbewertung in sich nicht konsequent ist: Das Merkmal "Können" - um ein Beispiel zu nennen - ist ein Attribut des Arbeitenden, "Belastung" ist jedoch bereits eine Resultante der Eigenschaften der Arbeit, die in Wechselwirkung mit den Eigenschaften des Arbeitenden steht.

Es ist übrigens bezeichnend, dass in Systemen verschiedener Firmen bei Knappheit bestimmter Fachleute sog. "Marktzuschläge" bezahlt werden, oder dass in gewissen Funktionen eines Unternehmens die Einstufungen zu hoch sind.

- Zu 8: Grosser Spielraum herrscht bei der Tarifierung der Arbeitswertpunkte nicht. Indem sich das System an Vergangenheitsdaten orientiert, werden die neu gefundenen Löhne nicht allzu weit von den bisherigen entfernt liegen: Ein Durchbrechen der unteren Grenze (d.h. der Ausrichtung einer kleineren Gesamtlohnsumme als vor der Einführung des Systems) würde am Widerstand der Betroffenen scheitern. Tatsächlich geht mit der Einführung eines Arbeitsplatzbewertungssystems meistens eine durch Inflation gemilderte Erhöhung der Gesamtlohnsumme einher, um Schlechterstellungen grösseren Umfanges zu vermeiden. "Den Lohn etwas weniger stark erhöhen zu können", wird von den etwas schlechter gestellten Mitarbeitern eher akzeptiert, als "...den Lohn leider etwas senken zu müssen". Die obere Grenze ergibt sich nach wie vor durch die Unternehmenssituation und den Arbeitsmarkt.

Ein spezielles Problem bildet die Frauenarbeit. Obwohl - wie in Kap. 3.1 erwähnt - die Frauenarbeitsplätze langsam an Gewicht gewinnen, kommt es vor, dass Unternehmen in ihren Systemen sog. "Frauenfaktoren" eingebaut haben, die den ermittelten Wert eines Arbeitsplatzes wiederum reduzieren. Selbst wenn diese Inkonsequenz (gemäss Definition hat ein Arbeitsplatz nichts mit der Person zu tun) ausgeschaltet wird, bleiben immer noch Möglichkeiten genug, einen typischen Frauenarbeitsplatz tiefer einzustufen. (Das Problem der Frauenarbeit ist jedoch äusserst vielschichtig. Eine umfassende Abhandlung müsste den Rahmen dieser Arbeit verlassen.)

Damit zeigen sich also einige Schwächen vom Systemansatz her, die es im Hinblick auf Verbesserungsprinzipien im Auge zu behalten gilt.

3.2.2 Kritische Gedanken zum analytischen Leistungsbewertungssystem

Die Konzeptionen der analytischen Leistungsbewertungssysteme (s. 2.4.2) bzw. deren Strukturen sind denjenigen der analytischen Arbeitsplatzbewertungssysteme sehr ähnlich, weswegen die oben ausgeführten kritischen Gedanken auch für sie zutreffen.

Auch bei Leistungsbewertungssystemen stellt sich zunächst die Frage der Validität der Items, d.h. also die Frage, ob die gewählten Kriterien tatsächlich messen, was sie zu messen versprechen. Da wiederum keine Aussenkriterien bekannt sind, ausser der Zufriedenheit mit dem System, d.h. der Gerechtigkeit der Beurteilung und der Entlohnung, wird die Antwort auch bei der Leistungsbewertung - über das sprachlich Einfühlbare hinaus - kaum zu finden sein.

Ebenfalls ist bei der Leistungsbewertung die Wahl der Kriterien recht arbiträr; die Gewichtungen der Merkmale werden in ihren Grössenverhältnissen auch hier aktuellen Gegebenheiten angepasst, und die Einstufungen in diese Kriterien sind weitgehend Ermessenssache.

Aus der Praxis ist verbreitet bekannt, dass Vorgesetzte, um ihren Mitarbeitern den als richtig erachteten Lohn zahlen zu können, immer wieder versuchen, die Einstufungen häufig zu Gunsten der Angestellten zu manipulieren. In den periodisch wiederkehrenden Bewertungsgesprächen zeigt sich zudem, dass Vorgesetzte versuchen, ihre Verantwortung an das System zu delegieren. Bemerkungen wie: "Dafür kann ich nichts, das System ist so" sind sicher verständlich, jedoch eine eindeutige Flucht vor der Führungsverantwortung.

Der Vorgesetzte, der eine gewisse Summe zur Verteilung an seine Untergebenen zugesprochen erhält, ist gezwungen, seine Einstufungen in den Leistungsmerkmalen diesem Rahmen anzupassen, d.h. er muss immer wieder seine Einstufungen revidieren, da er (weil ja das System eine direkte Verbindung zwischen Einstufung und Lohn beinhaltet) eine Konkordanz zu erzielen hat zwischen dem von aussen gegebenen Rahmen und den Einstufungen in diesen Leistungsmerkmalen.

Damit beschränkt sich die Kunst des Vorgesetzten in der Applikation dieses Systems häufig darin, für den einzelnen Untergebenen zu eruieren, in welchen Kriterien er eine gleichbleibende Einstufung bzw. gar einen Rückgang am ehesten verdauen würde. Die bereits mehrfach erwähnte Operationalisierung dieses Systems führt dann in den Qualifikationsgesprächen häufig dazu, dass grössere Zusammenhänge überhaupt nicht berührt werden, sondern dass sich die Gespräche oft in peinlichen Diskussionen um Einstufungen und Punkten bewegen. (Sicher kann hier durch begleitende Schulung Abhilfe geschaffen werden. Dies ändert jedoch nichts an der Tatsache, dass die Anlage des Systems ohne solche Supportaktivitäten zu Schwierigkeiten führt.)

Ebenfalls kommt vor, dass zwar Wertpunkte errechnet werden, dass es die Ertragslage des Unternehmens allerdings nicht zulässt, diese voll auszahlten.

Das analytische Leistungsbewertungssystem zeigt damit ähnliche Schwächen wie das analytische Arbeitsbewertungssystem, Schwächen, die sich zum Teil hinter einer Fassade der Wissenschaftlichkeit verstecken. Die eigentliche Problematik der Systemanlage kommt jedoch am besten zum Ausdruck, wenn man das Zusammenspiel zwischen der analytischen Arbeitsplatz- und Leistungsbewertung untersucht.

3.2.3 Kritische Gedanken zum Zusammenspiel zwischen den Systemen der analytischen Arbeitsplatz- und Leistungsbewertung

Als Einstieg in diese Thematik soll die bereits zitierte Untersuchung von Hundt (1965) dienen, der als ein Resultat ausführt (S. 162):

"Genau so, wie zwischen den einzelnen Merkmalen der persönlichen Bewertung und dem Arbeitsplatzwert in keinem Fall ein wesentlicher Zusammenhang nachgewiesen werden konnte, besteht auch kein solcher zwischen einem Merkmal der Arbeitsplatzbewertung und dem Leistungswert des Stelleninhabers."

Wenn man davon ausgeht, dass die beiden Subsysteme, nämlich die Arbeitsplatz- und die Leistungsbewertung tatsächlich verschiedenes messen (s. 3.2.1), sollten die Items theoretisch auf verschiedenem semantischem Niveau liegen.

Vergleicht man aber die Kriterien der beiden Bewertungssysteme, stellt man fest, dass sich z.B. "Anforderung an Aufmerksamkeit, an körperliche Geschicklichkeit" einerseits ganz gut mit "Anforderungen an Arbeitsqualität, Vielseitigkeit" etc. vertragen würde. Die Frage lässt sich auch konkreter stellen: Ist die Trennung zwischen Arbeitsplatz- und Leistungsbewertung überhaupt sinnvoll?

Dazu einige grundsätzliche Ausführungen des Betriebswissenschaftlichen Instituts der Eidgenössischen Technischen Hochschule Zürich (Bloch, 1972*):

"Die Arbeitsbewertung berücksichtigt nur den Arbeitsplatz und die von ihm aus gegebenen Anforderungen an einen durchschnittlich befähigten Stelleninhaber. Bei der Arbeitsplatzbewertung spielt die Person des Stelleninhabers keine Rolle. Man muss im Gegenteil strikte von ihr Abstand nehmen. Die "Leistungsbewertung" ist ein Verfahren, mit dessen Hilfe alle in einem Unternehmen anzutreffenden Personen im Hinblick auf ihr Arbeitsverhalten, ihre Einsetzbarkeit und ihre Leistungen nach ähnlichen Systemen wie die Arbeitsbewertung unter bestimmten Merkmalen beurteilt und eingestuft werden. Der ähnlich wie bei der Arbeitsbewertung ermittelte "persönliche Wert" in Punkten ist unter anderem die Basis für die Berechnung von den Leistungszuschlägen zum Grundlohn."

* S: "Arbeitsbewertung", S. 1, und "Persönliche Bewertung/Leistungsbewertung", S. 1)

Die Aussage: "Die Arbeitsbewertung berücksichtigt die vom Arbeitsplatz aus gesehenen Anforderungen an einen durchschnittlich befähigten Stelleninhaber" ist einiger Ueberlegungen wert. Es wird wohl kaum von der Voraussetzung ausgegangen, eine durchschnittliche Befähigung genüge für alle Arbeitsplätze, sonst wären zu viele Arbeitnehmer a priori unter- oder überfordert. Berücksichtigt wird also eine durchschnittliche Befähigung derjenigen Kandidaten, die für den entsprechenden Arbeitsplatz infrage kommen.

Damit ist aber bereits eine Inkonsequenz in dem Sinne gegeben, als behauptet wird, die Arbeitsplatzbewertung berücksichtige nur den Arbeitsplatz. Es ist auch angezeigt, sich zu überlegen, was diese (durchschnittliche) Befähigung ist.

"Durchschnittlich befähigt" ist per definitionem der Arbeitsplatzbewertung nicht anders zu interpretieren, als dass ein Arbeitsplatz - um gleich konkrete Beispiele zu nennen - entweder

- eine Befähigung verlangt, die einer beispielsweise hohen Anforderung in geistiger Gewandtheit entspricht, und eine bescheidene Befähigung, die z.B. tiefen Anforderungen an Takt entspricht etc.,

was über alle angewandten Items die durchschnittliche Befähigung ergibt, oder aber, dass

- in sämtlichen Items eine Befähigung verlangt wird, die eine durchschnittlichen Anforderung in den oben aufgeführten Arbeitsplatz-Items verlangt.

Vom psychologischen Standpunkt aus ist ein arithmetisches Kalkül mit einer Befähigung zum vornherein ein aussichtsloses Unterfangen.

Diese Ueberlegungen führen zu der Frage, ob die Absichtserklärungen zu beiden Systemen auch praktisch haltbar sind.

Geht man bei der Leistungserfassung davon aus, dass die Einstufungen in den Items über eine grosse Zahl der Mitarbeiter einer Normalverteilung entsprechen müsse (damit auch die Vorausberechenbarkeit der Gesamtsumme der der Leistungsbewertung entsprechenden Löhne gewahrt bleibt), entsteht die merkwürdige Situation, dass die Hälfte der Mitarbeiter für unterdurchschnittliche Leistungen bzw. für unterdurchschnittliches Leistungsverhalten zu der (der durchschnittlichen Befähigung entsprechenden) Erfüllung der Anforderung des Arbeitsplatzes einen Leistungszuschlag erhält.

Ist ein Stelleninhaber für seine Arbeit unterdurchschnittlich befähigt, d.h. erfüllt er die Anforderungen seines Arbeitsplatzes per definitionem der Arbeitsplatzbewertung nicht, ist er gleichwohl in der Lage - Unabhängigkeit der Bewertungssysteme vorausgesetzt - beste Leistungs- bzw. Leistungsverhaltensbewertungen zu erlangen und erhält damit eine diesbezüglich maximale Entschädigung. Dies ist ein erheblicher Mangel an psychologischer Evidenz.

Trotzdem ergeben sich in der Praxis positive Konsequenzen, d.h. eine schlechte Leistungs- bzw. Leistungsverhaltensbewertung gibt oft den Hinweis darauf, dass ein Mitarbeiter an einem falschen Platz ist, bzw. wird eine sehr gute Leistungsbewertung zum Anlass für Versetzungen an anspruchsvollere Arbeitsplätze genommen. Damit gesteht quasi die Praxis, dass die Unabhängigkeit zwischen den Systemen nicht existiert.

Auch Bachs (S. 7) Erklärung, dass die Arbeitsbewertung die "Schwierigkeit" der Arbeit bewerte, die Leistungsbewertung jedoch beurteile, wie gut diese Arbeit ausgeführt werde, hilft nicht weiter: Wieso soll z.B. ein Mitarbeiter an einer schwierigen Stelle, deren Aufgaben er nicht ganz zu erfüllen imstande ist, entlohnt werden, als ob er sie erfüllte und zudem einen - wenn auch in der Praxis meist kleinen - Anteil erhalten für die Güte seiner Arbeit.

Aus diesen Beispielen wird ersichtlich, dass die Schwierigkeiten mit den Absichtserklärungen bereits beginnen: Die Anforderungen an einen durchschnittlich befähigten Stelleninhaber einerseits und die Bewertung der Person, d.h. einiger ihrer im Zusammenhang mit Arbeit stehender sichtbarer Eigenschaften andererseits sind logisch nicht sauber trennbar.

Die Arbeitsbewertung misst nämlich z.T. bereits mit der Arbeit in Zusammenhang stehende Eigenschaften einer hypothetischen, "durchschnittlichen" Person. Mit völlig unabhängigen Kriterien nun ein Leistungsverhalten oder mit der Arbeit in Zusammenhang stehende Persönlichkeitsmerkmale - diesmal aber einer wirklichen Person - zu messen, wird also kaum bewerkstelligt werden können.

Selbst wenn man Arbeitsbewertung und Leistungsbewertung multiplikativ verknüpft, d.h. aufgrund der Leistungsbewertung prozentuale Anteile, z.B. 95 % oder 110 % des Arbeitswertes auszahlt, ist das Problem nicht gelöst, dass man mit einer Kategorie von Kriterien den Wert eines Arbeitsplatzes (bzw. eben den Wert der Leistung einer für diesen Arbeitsplatz durchschnittlich geeigneten hypothetischen Person) zu messen versucht, um mit einer anderen Kategorie (unabhängiger) Kriterien die Leistung einer effektiven Person zu messen und in Prozentsätzen derjenigen der hypothetischen auszudrücken.

So formuliert wird ersichtlich, dass diese Unterteilung in Arbeitsplatz- und Leistungsbewertung logisch nicht sauber ist, da sie Begriffe auf demselben semantischen Niveau vermischt.

Zur Illustration seien die vom BWI empfohlenen Merkmalgruppen (welche ihrerseits und natürlich deren einzelne Merkmale den verschiedenen Betrieben speziell angepasst werden können) zitiert (W. Bloch, 1972, Beilage 1/1 und Beilage 1/2).

Items der analytischen Arbeitsbewertung

- A Grundanforderungen
- B Geistige und charakterliche Anforderungen
- C Körperliche Anforderungen
- D Beanspruchungen
- E Verantwortungen
- F Arbeitsbedingungen
- G Sonderanforderungen
- H Sonderbeanspruchungen

Die 32 Merkmale des Rahmenkatalogs sind folgende:

- A 1 Schul- und Spezialkenntnisse
- A 2 Berufslehre und systematische Ausbildung
- A 3 Erfahrung
- B 1 Geistige Gewandtheit
- B 2 Fähigkeit zu logischem Denken
- B 3 Fähigkeit zu schöpferischem und intuitivem Denken
- B 4 Geistige Regsamkeit
- B 5 Autorität
- B 6 Sinn für Zusammenarbeit
- B 7 Takt
- B 8 Initiative
- B 9 Entschlusskraft
- B 10 Verantwortungsbewusstsein
- B 11 Aufmerksamkeit
- C 1 Geschicklichkeit
- C 2 Anforderung an Sinnesorgane
- C 3 Körperliche Konstitution
- D 1 Geistige Anstrengung
- D 2 Belastung aus dem Verkehr mit Personen
- D 3 Beanspruchung der Aufmerksamkeit, Anstrengung der Sinnesorgane
- D 4 Körperliche Anstrengung
- E 1 Verantwortung für die Folgen von Anordnungen
- E 2 Verantwortung für die Sicherheit anderer
- E 3 Verantwortung für Betriebswerte
- E 4 Verantwortung für den Arbeitsablauf
- E 5 Verantwortung für die Arbeitsausführung
- F 1 Gesundheitsgefährdung
- F 2 Umweltsbedingungen
- G 1 Widerstandsfähigkeit
- G 2 Sonderbegabungen
- H 1 Exponiertheit der Stelle
- H 2 Unregelmässige Arbeitszeit "

evtl. zusammen-
gefasst als:
Moralische
Belastung durch
Verantwortung

Items der persönlichen oder Leistungs- und Verhaltensbewertung

- L Leistungsmerkmale
- V Verhaltensmerkmale
- E Merkmale der Einsetzbarkeit

Die auf leitende, planende und ausführende Funktionen anzuwendenden Leistungsmerkmale sind:

- L 1 Sachlicher Führungserfolg
- L 2 Menschlicher Führungserfolg
- L 3 Leistung (mengenmässig)
- L 4 Qualität des Arbeitsergebnisses
- L 5 Qualität der Arbeitsausführung

Die Verhaltensmerkmale sind folgende:

- V 1 Verhalten gegenüber eigenen Betriebsangehörigen
- V 2 Verhalten gegenüber Aussenstehenden
- V 3 Einhalten von Vorschriften und Regeln
- V 4 Einhalten von Vereinbarungen
- V 5 Umgang mit Vermögensgegenständen (Gebäude, Anlagen, Maschinen ...)
- V 6 Umgang mit Verbrauchsgütern

Die Merkmale der Einsetzbarkeit sind:

- E 1 Einsatzmöglichkeit für andere Aufgaben
- E 2 Selbständigkeit "

3.2.1 Kritische Gedanken zu den summarischen (nicht-analytischen) Arbeitsbewertungssystemen

Obwohl charakterisiert als "nicht-analytische" bzw. summarische Verfahren (s. 2.4.3.2), sind auch diese Systeme bis zu einem gewissen Grad "analytisch". Vergleichen zwischen Arbeitsplätzen, bzw. Arbeitsplatzbeschreibungen sind analytische Denkkakte selbstverständlich inhärent.

Bei den Rangfolgeverfahren - also der Identifizierung von Rangstufen - ist leicht ersichtlich, dass sich sehr vieles unreflektiert aus den Gegebenheiten einer Situation übernehmen lässt, dass andererseits aber ein solches System natürlich flexibel ist und relativ einfach appliziert werden kann. Prestige wird bei diesem Vorgehen zu einer Orientierungsgrösse des Systems und führt damit zu einer Perpetuierung jener Spannungen, die entstehen, wenn weniger fähige Mitarbeiter aufgrund ihrer Stellung ihr vergleichsweise hohes Salär beziehen und umgekehrt.

Das "Grading" bzw. die "Classification" oder zu deutsch das "Katalogverfahren" geht von einer vorformulierten Stufung aus, der einzelne Arbeitsplätze zugeordnet werden. Interessant ist natürlich der Prozess, welcher zur Stufenbeschreibung und hernach zur Einstufung führt. Häufig werden diese Beschreibungen von kompetenten Fachgremien entwickelt, die ihr Wissen und ihre Erfahrung intuitiv in diese Beschreibungen einfließen lassen und insbesondere bei der aktuellen Einstufung der Arbeitsplätze diese Erfahrung walten lassen. Auch bei diesem System also werden letztlich Vergangenheitswerte stark berücksichtigt und bieten insbesondere bei der Einstufung vaste Möglichkeiten der Interpretation.

Bei der zitierten "Castellion"-Methode (s. 2.4.3.2) fällt die differenzierte Ausgestaltung der Stufenbeschreibung unter den Faktor "Entscheidung" sofort auf. Gleichzeitig wird jedoch die Schwierigkeit evident, wie die Zuteilung der entsprechenden Arbeitsplätze vorgenommen werden soll und vor allem diesbezügliche Erklärungen an die Betroffenen abgegeben werden sollen. Besonders aber führt diese Methode sehr rasch auf die Frage der Validität der Items, also darauf, ob der Entscheidung bzw. der Entscheidungsfindung ein derartiges Gewicht gegeben werden darf. Es lassen sich sicher Zweifel anbringen, ob andere Arbeitsplatzmerkmale - die eine Arbeit ebenso charakterisieren wie diejenigen der Entscheidungsfindung - genügend mit denjenigen der Entscheidungsfindung korrelieren würden, als dass letzteren das Hauptgewicht gegeben werden dürfte. Damit zeichnet sich wiederum das Problem der Kriterienwahl und deren Gewichtung ab, dem oben bereits nachgegangen wurde.

Akzentuierter noch stellt sich diese Frage bei dem "Time-Span-System", das der "Verantwortlichkeit" ausschlaggebende Bedeutung gibt, diese jedoch, weil begrifflich schwer zu fassen und kaum messbar, indirekt über die Zeitspanne eruieren will, über welche sich die Verantwortlichkeit für einen Entscheid erstreckt. Selbstverständlich ist auch dieses System ausdifferenziert worden, doch macht die Grundidee deutlich, wieviel Spielraum der Subjektivität auch hier gegeben worden ist.

Bei der "Guide-Chart-Profile-Method" sind ähnliche Ueberlegungen angebracht. Vergleicht man z.B. für den Faktor "Know-How" die Kriterien der Messung in die Tiefe mit denjenigen der Messung in die Breite wird deutlich, was Patterson wie folgt formuliert hat: (1972, S. 110)

"The "depth" degrees are descriptive of "jobs requiring" particular skills which, as they are distinguished from each other, are indicative of the skills required to make the decisions of the various kinds of Band and Grade ... Similarly the degrees of "breadth" of management know-how are descriptive of the coordinative decisions required of each Decision Band. So, in effect, the "depth" and "breadth" are dimensions of the same kind. That is, they must be closely correlated - in "increase" in one must be accompanied by increased in the other."

Dieselben Ueberlegungen gelten auch z.B. für den Faktor "problemsolving", wie auch "accountability". So weist Patterson (S. 114) z.B. darauf hin, dass "subject to direct and detailed instruction, close supervision" und "thinking with detailed rules and/or rigid supervision" keine prinzipiellen Unterschiede aufweisen, jedoch zur Messung verschiedener Dimensionen angewendet werden.

Auch zu diesem System können kritische Gedanken angebracht werden, betreffend das Vorherrschen der Arbeitsplatzbeurteilung aufgrund des Kriteriums der Entscheidung bzw. der Art der Entscheidungsfindung und auch betreffend einer Matrixorganisation, deren Dimensionen nicht sauber voneinander getrennt werden können.

Zusammenfassend lässt sich sicher sagen, dass diese sog. summarischen (nicht-analytischen) Systeme

- auf theoretischen Grundlagen fussen, die der Praktikabilität der Systeme sehr viel Tribut zollen und damit
- mit elastischen Begriffen, Dimensionen und Stufen operieren,
- der subjektiven Interpretation sehr viel Spielraum lassen,
- sich an der relativen Zufriedenheit mit der Entlohnung und an Vergangenheitsdaten orientieren und damit
- den Anspruch, "wissenschaftliche" Entlohnungssysteme zu sein, kaum verdienen.

Damit zeichnet sich ab, dass auch diese Systeme mit Unzulänglichkeiten behaftet sind, welche bei der Suche nach Verbesserungsprinzipien für die Arbeitsbewertung im Auge behalten werden sollen.

Schliesslich darf nicht vergessen werden, dass sich mit der Einführung irgendeines Lohnsystems die Gesamtentlohnung einer Belegschaft nicht oder nur unwesentlich ändert, wohl aber ein gewisser Einfluss auf die Verteilung des Arbeitsentgeltes besteht. (Um Schlechterstellungen von Mitarbeitern nach Möglichkeit zu vermeiden, wird häufig eine Besitzstandsgarantie gewährt. Gegenwärtig kostet die Einführung eines Lohnsystems ca. 2 % der Lohnsumme und wurde bisher häufig dann vollzogen, wenn eine beträchtliche Jahresinflation im Rahmen des Teuerungsausgleichs in dem Sinne Spielraum liess, als dem Indexanstieg nicht ganz entsprechende Lohnanpassungen für durch das System schlechter gestellte Mitarbeiter immer noch als Zuwachs beeindruckten. Die eingesparten Beträge können dann an durch das System besser gestellte Mitarbeiter übertragen werden).

3.3 Ein paar Notizen zur gewerkschaftlichen Stellungnahme zur Arbeitsplatz- und Leistungsbewertung in der Schweiz

Eine publizierte Stellungnahme von seiten des schweizerischen Gewerkschaftsbundes gibt es nicht, weil diese Systeme für die einzelnen Branchen unterschiedlich und deshalb für diese von besonderem Belang sind.

Dr. A. Meier vom SMUV (Schweiz. Metall- und Uhrenarbeiterverband) äusserte sich dahingehend, dass sich der SMUV wohl für die systematisierte Entlohnung interessiere und die Entwicklungen verfolge, es jedoch nicht als Aufgabe des SMUV verstehe, in dieser Beziehung Unternehmernaufgaben zu erfüllen. In der Schrift des SMUV, 1958, wird attestiert, dass die Arbeitsplatzbewertung aufgrund sehr guter Ueberlegungen entwickelt wurde. Zur Leistungsbewertung seien jedoch grundsätzlich verschiedene Einstellungen möglich. Im Prinzip könne sie eine wertvolle Ergänzung zur Arbeitsplatzbewertung darstellen. Es müsse aber - wenn schon die Persönlichkeitsbewertung (Persönlichkeitsbewertung und Leistungsbewertung werden häufig als Synonyme verwendet) appliziert würde - diese sämtliche Arbeitnehmer betreffen. Zudem wird verlangt, dass die Mitglieder der Betriebskommissionen (Arbeiterkommissionen) ein diesbezügliches Mitspracherecht zugestanden erhalten. Ebenfalls kommt in dieser Schrift zum Ausdruck, dass einerseits mit gleichen Ellen gemessen werden sollte, andererseits mit der Addition von Punkten aus verschiedenen Items eine Objektivität vorgetäuscht werden könne.

In den Vereinbarungen und Verabredungen in der Maschinenindustrie 1974 (Weiterführung des Friedensabkommens von 1937) wird festgehalten, dass über die Systeme der Arbeitsplatz- und Leistungsbewertung ein Mitsprache- bzw. Mitbestimmungsrecht für die Betriebskommissionen festgelegt werden soll. Diese Forderung hat in die Erneuerung dieser Verträge (1978 - 1983) wiederum Eingang gefunden.

Ein weiterer Grundsatz, nämlich der, dass für gleiche Arbeitsleistung ein gleicher Lohn zu entrichten sei (Frauenpostulat) ist zwar nicht in die neuen Gesamtarbeitsverträge eingegangen, bleibt aber ein von der Arbeitnehmerseite nachdrücklich gefordertes Postulat (s. hiezu auch SMUV-Zeitung Nr. 26/27, 1978, S. 4).

Rousson, 1974 - da keine offizielle einheitliche Stellungnahme seitens der Arbeitnehmerorganisationen vorliegt - zitiert von gewerkschaftlicher Seite eine persönliche Erklärung (S. 70, Vol. 1) von André Ghelfi, in welcher aufgrund einer differenzierten Beurteilung der Konsequenzen solcher Systeme ebenfalls eine ambivalente Haltung der Arbeitnehmerseite zum Ausdruck kommt (S. 60, Vol. 2).

4. VERSCHIEBUNGEN IN DEN RAHMENBEDINGUNGEN UNSERER MODERNEN ARBEIT

Es ist Aufgabe dieses Kapitels, Aenderungen von Rahmenbedingungen aufzuzeigen, welche für die Arbeit des heutigen Menschen eines hochzivilisierten Staates von Belang sind, und diese Aenderungen daraufhin zu untersuchen, ob sie, gemäss der Zielsetzungen der Arbeitsbewertung, auf deren Instrumente Einfluss nehmen sollen. Als Rahmenbedingungen, welche in jüngster Zeit Modifikationen erfahren und von Relevanz für die moderne Arbeit sind, werden einerseits Gegebenheiten der psychologischen Situation des heutigen Arbeitnehmers identifiziert und mit Hilfe der aktuellen Akzentverschiebungen in den Unternehmensphilosophien widerspiegelt; andererseits wird die wirtschaftliche Situation in der Schweiz auf neue Zeichen untersucht, um anschliessend Forderungen an die Systeme der Arbeitsbewertung ableiten zu können.

Arbeit war der Existenz des Menschen schon immer zugehörig, wurde aber im Verlaufe der Geschichte sehr unterschiedlich aufgefasst und verstanden.

Wenn über Arbeitsbewertung nachgedacht wird, ist es angebracht, sich umzusehen, was Arbeit in verschiedenen historischen Epochen bedeutete. Insbesondere, wenn es darum geht, aktuelle Rahmenbedingungenänderungen zu identifizieren, welche auf die moderne Arbeit Einfluss nehmen können, bildet eine solche Betrachtung des Arbeitsbegriffs eine erweiterte Basis des Verstehens.

In diesem Sinne beginnt das vorliegende Kapitel mit einer aus dem Blickwinkel der anthropologischen Psychologie betrachteten, streiflichtartigen Beleuchtung des Arbeitsbegriffs in verschiedenen geschichtlichen Epochen.

4.1 Der Bedeutungswandel des Arbeitsbegriffs aus dem Blickwinkel der anthropologischen Psychologie

Dieses Kapitel ist gemäss unserer Zielsetzung nur von beiläufiger Bedeutung. Es will mit der historisch-anthropologischen Betrachtung des Arbeitsbegriffs einen Hintergrund schaffen, vor welchem die gegenwärtigen Akzentverschiebungen in der Arbeit zusätzlich Kontur erlangen sollen. Verschiedene Anregungen und Gedankengänge finden sich bei Conze, 1972.

4.1.1 Arbeit im Verständnis des griechisch-römischen Altertums

Dem Ideal des antiken Staatsbürgers entsprach der Grundbesitzer, dem die Rente aus seinem Eigentum erlaubte, ohne jegliche Handarbeit stetiger politischer Betätigung nachzugehen.

Im Begriff der Arbeit spiegelt sich der Dualismus von Geist und Materie wieder. Die Arbeit als Verrichtung des Körpers ist des Menschen unwürdig, sie stellt einen Zwang dar, der ihn an Musse und Kontemplation hindert, die das eigentliche Tun des Weisen ist. Aristoteles - in seiner Differenzierung des Tätigseins überhaupt - bringt die untergeordnete Stellung der Arbeit deutlich zum Ausdruck. Er unterscheidet zwischen "Handeln" und "Hervorbringen", wobei ersteres innerhalb der Polis sich bewegend stets betrieben werden muss, um diese als Werk zu erhalten, während letzteres - auf äussere Gegenstände gerichtet - ein vom Tätigsein ablösbares Werk zum Resultat hat und deshalb den Charakter der Arbeit annimmt. "Wenn es nun ein Ziel des Handelns gibt, das wir seiner selbst wegen wollen, und das andere nur um seineswillen... so muss ein solches Ziel offenbar das Gute und das Beste sein". (Nik. Ethik / 1094 a / s. Rotfels, 1933, S. 1)

Die Klugheit des Handelns kam also nur dem Hausherrn bzw. dem Politiker zu.

Selbstverständlich kamen weder die Griechen noch die Römer ohne Arbeit aus; sie liessen diese von Sklaven und Unfreien verrichten, die aber nicht als Menschen im eigentlichen Sinne bezeichnet wurden. "Da das Hervorbringen und das Tun der Art nach verschieden sind und zu beidem Werkzeuge gehören, müssen auch diese verschieden sein." (Pol. 1254a, s. Rotfels, 1922, S. 7). Den Gedanken Aristoteles folgend ist ein Sklave ein beseeltes Werkzeug, welches der Tätigkeit dient.

Für Platon war die arbeitende Lebensweise sogar unvereinbar mit der bürgerlichen Tugend. "Wenn ein Töpfer reich geworden ist, glaubst Du, dass er sich dann noch wird um seine Kunst kümmern wollen? Mitnichten, sagt er (Sokrates) ... sondern er wird immer fauler und nachlässiger werden". (Politeia, 421, d) Nur wer die Tugend besass, war fähig, Bürger zu sein. Auf dieser Art bürgerlicher Tüchtigkeit beruhte nach Ansicht jener Zeit die Gesellschaft.

Obwohl die Ablehnung der produktiven Arbeit im griechisch-römischen Kulturraum zu jener Zeit allgemein üblich war, so kann sie nicht als in sich absolut konsistent betrachtet werden.

So sagte bereits Hesiod (Erga, 311 / S. 320): "Arbeit, die ist nicht Schande, das Nichtstun jedoch, das ist Schande." Es ist allerdings darauf aufmerksam zu machen, dass Hesiod ein Bauerndichter war und deshalb den von der Aristokratie beeinflussten Ansichten eines Platon oder Aristoteles nicht sehr nahestand. Zudem ging es Hesiod bei diesem Ausspruch weniger um die Untersuchung von guten und schlechten Tätigkeiten, als vielmehr darum, seinen Bruder Perses, der den väterlichen Hof verkommen liess, zu fleissiger Arbeit anzuhalten.

Amüsant ist dann die Diskussion zwischen Sokrates und Kritias (S. Platon: Charmides, S. 37) über die Besonnenheit. Kritias möchte die Besonnenheit als "das Seine tun" auffassen. Sokrates weist aber darauf hin, dass sowohl ein Haushalt, wie auch die Staatsverwaltung darauf angewiesen sind, dass Menschen mehr als "das Ihre tun" (ein Handwerker webe z.B. auch für andere) und dass - gemäss der Definition der Besonnenheit durch Kritias - die Betroffenen nicht besonnen handeln würden. Der gereizte Kritias versucht sich aus der Schlinge zu ziehen, indem er den oben erwähnten Ausspruch Hesiods zitiert, nämlich, dass keine Arbeit schimpflich - unbesonnen - sei, und er behauptet, Hesiod hätte sicherlich unter "Arbeit" "tun" im Sinne von werken verstanden, was bedeute, das Angemessene oder eben "das Seine" tun (wobei er natürlich Hesiod etwas strapaziert).

Conze (1972) berichtet, dass in der Spätantike, im Kynismus und Stoizismus, der Lastcharakter der Arbeit umgewertet wurde. Begriffe wie "Arbeit als Tugendmittel", "Fleiss", "Liebe zur Arbeit" tauchten auf (s. Brunner, Conze, Cosellek, 1972, S. 156).

Immer aber überschattete die klassische Arbeitsverachtung solche aufkeimenden Begriffsverschiebungen wieder. Belege sind Ciceros Unterscheidung des Tätigseins, das sich an der Ehre (honos) oder dem dauernden Nutzen (utilitas) orientiert, wie es der Tugend (prudencia) des freien Mannes in der Ausübung der artes liberales (Architektur, Medizin, Landbau, Wissenschaften) zukommt, und nicht blosser Notwendigkeit (necessitas) oder vergänglicher Lust (voluptas) dient, wie Tätigkeiten der Fischhändler, Fleischer, Köche, Geflügelhändler und Fischer (Cicero: De Officiis Liber 1, 150).

Vor dem Hintergrund des Mythos, wonach Jupiter das Ende des goldenen Zeitalters dadurch einleitete, dass er die friedliche, nahrungsspendende Natur verwandelte und die Menschen durch Mangel (egestas) und Leid (labor) zur Tätigkeit zwang, fand "Labor omnia vincit improbus et duris urgens in rebus egestas" (Vergil, Georgica I/145; S. 70) als Sieg der menschlichen Arbeit über die Natur grosse Beachtung. Damit war eine Bedeutungsverschiebung für den Begriff "labor" gegeben. Er implizierte nun eine auf Leistungsziele gerichtete Tätigkeit. Damit rückte "labor" in die Nähe der vom Römer hochgeachteten "industria".

4.1.2 Arbeit im jüdisch-christlichen Verständnis

Der Mythos vom goldenen Zeitalter hat im Paradies, im Garten Eden der christlichen Ueberlieferung, sein Pendant. Gott als Schöpfer setzt nach getaner Arbeit den Menschen zur Bearbeitung und Bewahrung seines Werkes ein.

Mit der Erschaffung des Menschen war Arbeit also mitgegeben, Arbeit, die jedoch - indem sie im Paradies zu vollbringen war - die Mitbedeutung Mühsal noch nicht innehatte. Diese erwuchs mit der Austreibung aus dem Paradies. "So soll nun der Acker verflucht sein um deinetwillen; unter Mühsal sollst du dich von ihm nähren". (S. Gen., 2.13)

Eine Abwertung bis zur Unwürdigkeit war jedoch nicht möglich, weil Arbeit gleichwohl Gottesdienst (gemäss der Obligation durch Gott) war, und damit der Segen Gottes auf ihr ruhte. Arbeit gehörte also zum Sinn der Existenz des Menschen. Dabei wurde sie nicht nur als dem Lebensunterhalt dienend verstanden, sondern zudem als Bewahrung vor Laster und Faulheit. Arbeit wurde begriffen als unerlässlich für jeden Menschen, ohne Unterschied des Standes. Dies nicht nur um des materiellen Gewinns - sondern um Gottes Willen und damit auch für den "Nächsten", die "Gemeinde".

Die soziale Rangordnung der Art der Arbeit ordnete sich der Gleichheit der Menschen vor Gott unter. (Paulus "arbeitete" sowohl als Apostel als auch als Handwerker.) Die Arbeit besass aber keinen Eigenwert. Zum jüdisch-christlichen Komplementärbegriff der Ruhe (Sabbat, Sonntag) gehörte die ungestörte Hinwendung zu Gott, ohne welche die Tage der Arbeit ihren Sinn verloren.

Arbeit erfuhr aber in dem Sinne eine Aufwertung, als sie es ermöglichte, sich durch Erdulden von der mit ihr einhergehenden Mühsal Verdienste vor Gott zu erwerben.

4.1.3 Arbeit im Verständnis des Hochmittelalters

In den althochdeutschen Glossen (s. Conze, 1972, S. 160) dient der Begriff "Arbeit" zur Uebersetzung von labor, tribulatio, pressura, afflictio, importunitas, tempestas, procella, womit einerseits die vorwiegend passive Bedeutung sichtbar wird. Die Bewährung in dieser Arbeit, die gemäss christlicher Tradition von Mönchen, Rittern und übrigen Laienständen gesucht werden musste, führte anderseits zu Würde und Ansehen.

Damit war der Akzent vom passiven Dulden der Mühsal zum aktiven, mühevollen Tätigsein überggesprungen. So sagt z.B. Walther von der Vogelweide in dem Gedicht über den Greis am Stabe bezeichnend:...

Lât mich an eime stabe gân
und werben umbe werdekeit
mit unverzageter arebeit,
als ich von kinde habe getân...

(S. Lachmann, 1875, S. 66/ 33 f)

Während der Ritterstand im Kampf und Minnedienst "êre und auch minne" suchte und damit eine wenig christliche Zuwendung zur Welt vollzog, verrichtete der Mönchsstand "arbeit der gehorsamkeide", die in Gebeten, asketischen Uebungen, aber auch caritativer Tätigkeit Armen und Kranken gegenüber bestand.

Bauern- und Bürgerstand haben erst im späten Mittelalter eine vergleichbare Ethik der Arbeit entwickelt, welche Arbeit mit aktivem und affirmativem Sinn verband.

Der aristotelische Gedanke der Ueberordnung der "beschaulichen" über die "tätige" Arbeit wird in der 182. Frage: "über den Vergleich zwischen tätigem und beschaulichem Leben" (De comparatione vitae activae ad contemplativam) der Summa theologica von Thomas von Aquin (S. 171 - 182) in 4 Artikeln diskutiert.

Obwohl auch er die eindeutige aristotelische Ueberordnung des beschaulichen Lebens über das tätige relativiert, hat Arbeit in seiner Auffassung wiederum eine deutliche hierarchische Struktur.

In der 187. Frage "Ueber das, was Ordensleuten zusteht" in Artikel 3 erklärt er gar, dass nur die Notwendigkeit zu körperlicher Arbeit zwingt. "Wenn jemand nicht essen müsste, oder wenn er anderswoher habe, wovon er erlaubterweise leben könne, sei er nicht gehalten, mit den Händen zu arbeiten". (s. Thomas von Aquin, S. 183 - 189)

Immerhin reichte der griechische Einfluss in der scholastischen Philosophie nicht bis zur neuerlichen Verachtung des Handwerklichen. Die "Nützlichkeit" der Arbeit wurde zu einem gewichtigen Kriterium erhoben. So konnte, obwohl Meister Ekkehard das geistige Leben als "edel", das tätige nur als "nütze" bezeichnet (zitiert nach Conze, 1972, S. 162), im Spätmittelalter die bürgerlich-handwerkliche Arbeit in den Ständen hoch bewertet werden. Dies bereitete den Boden vor für die reformatorische Lehre vom Beruf.

4.1.4 Arbeit im Verständnis der Reformation

Die Reformation machte mit der Gleichheit des Wertes jeder im christlichen Gehorsam getanen Arbeit Ernst. Der Vorzug der Arbeit der Geistlichen wurde verneint oder gar als Müßiggang aufgefasst. Als Massstab für den Wert einer Arbeit galt, ob sie in christlichem Glauben getan wurde. Unwichtig war, was sie einbrachte. Auch der "Verdienst vor Gott" war kein anzu-legendender Massstab. So arbeitete selbst der Reiche, ohne durch die Lebensumstände gezwungen zu sein, denn Arbeit war Gottes Gebot für alle, ohne Unterschied des Standes. Luther schrieb: "... nicht faul und müßig sein, auch nicht auff eigen arbeit und thun sich verlassen, sondern erbeiten und thun und doch alles von Gott allein gewarten ..."

(zit. nach Conze, S. 163)

Die Reformation brachte als weitreichende Folgen verschiedene neue Akzente ins Bewusstsein der damaligen Zeit: sie leugnete die Werte einer vita contemplativa im geistlichen Stand und betonte vielmehr deren Faulheit und Nutzlosigkeit. Neben der Verurteilung des Nichtstuns im geistlichen Stand geht als logische Konsequenz der Kampf gegen die Bettelei einher.

Der Gedanke, dass Arbeit sowohl Strafe wie Zucht und Erziehung sein könne, lag auf der Hand. Die Arbeits- und Zuchthäuser, die seit dem 16. Jahrhundert, ausgehend von Holland, errichtet wurden, sind ein beredtes Zeugnis davon, dass Obrigkeiten nun Arbeit erzwingen konnten. Diese radikal-christliche Wertung der Arbeit beinhaltete die Tendenz zu einer Arbeitsgesellschaft, in der es ausser Krankheit, Kind- oder Greissein, keine Befreiung von Arbeit im Sinn von tätigem Schaffen und harter Mühe geben durfte.

4.1.5 Das Verständnis von Arbeit von der Aufklärung bis zur französischen Revolution (Oekonomisierung des Arbeitsbegriffs)

Die beginnende "Moderne" beeinflusste sowohl das nachwirkende antike wie auch das christliche Verständnis der Arbeit. Die "bürgerliche" Wertung der Arbeit setzte sich gegen die immer schwächer werdende christliche Bestimmung durch und löste sich mehr und mehr davon. Sichtbares Zeichen hiefür war die Ausbildung des absolutistischen Fürstenstaates im 17. Jahrhundert mit seinem Merkantilismus, dessen technologische Grundlagen sich immer weiter entwickelten. Die Arbeit zielte auf Macht und Wachstum ab.

Im Gegensatz zur Scholastik zählten nicht mehr Argumente, sondern Techniken. Nicht Gespräche (Disputationen) waren wichtig, sondern der Sieg über die Natur durch Arbeit. Ein Werk, das diesen neuen Geist verkörpert, ist "Nova Atlantis", die Utopie von Francis Bacon (1561 - 1626). Thomas Hobbes (1588 - 1679) suchte die christliche Kontemplation vollends durch das Glück im ungehinderten Fortschreiten abzulösen.

Einen wichtigen Akzent im Begriff der Arbeit setzte Locke (1632 - 1704), indem er feststellte, dass Arbeit

1. dem Menschen ein ursprüngliches Eigentumsrecht an Dingen sowie an Grund und Boden und
2. den Dingen ihren Wert verleihe.

"Though the Earth, and all inferior Creatures be common to all Men, yet every Man has a Property in his own Person. This no Body has any Right to but himself. The Labour of his Body, and the Work of his Hands, we may say, are properly his. Whatsoever then he removes out of the state that Nature hath provided, and left it in, he hath mixed his Labour with, and joyned to it something that is his own, and thereby makes it his Property...
...it hath by this Labour something annexed to it, that excludes the common right of all other Men.

I think it will be but a very modest Computation to say, that of the Products of the Earth usefull to the life of Man nine tenth are the effects of Labour." (Bei genauer Betrachtung aller Kosten seien es meistens 99/100) (Locke, S. 306 und 314).

Damit beginnt die Geschichte des modernen Begriffs der Arbeit. Die christlich begründete Loslösung von der Arbeitsverachtung führt schliesslich zu einer Auffassung von Arbeit als einer menschlichen Potenz. Letztlich wird Arbeit sogar abgelöst vom Menschen und damit zum abstrakt wirkenden Subjekt.

Arbeit als Auseinandersetzung mit der Natur befreite sich auch langsam von den Inhalten "Armut", "Mühe" und "Last" und verband sich eher mit dem Begriffsinhalt Reichtum. So sagte Leibnitz (1671) in "Sozietät und Wirtschaft": "Man möchte sagen, die Handwerksleute arbeiten iezo aus noth... Ich sustinire das contrarium, dass sie alsdann mit Lust mehr, als iezo aus noth thun werden... Keinen Meister wirds verdriessen, dass der Gsell gescheid und auch bald Meister werden möchte, denn was schads ihm so." (s. S. 599)

Conze zitiert Christian Garve (1742 - 1798), der gesagt haben soll: "Alles vereinigt sich also dahin, dass Hauptzweck des Menschen und die Quelle seiner Glückseligkeit in seiner Tätigkeit liege." (S. 169)

Selbstverständlich sind die Darstellungen besonders in den Abschnitten dieses Kapitels zu geradlinig. Immer wieder beeinflussten christliche oder sogar antike Vorstellungen das Denken dieser Zeit. Es ging jedoch oben vor allem darum, herauszuschälen, wie die Entwicklung zu einem Arbeitsbegriff verlief, der Grundlage werden konnte für die Oekonomisierung der Arbeit.

Nachdem also die Arbeit solches Gewicht erlangt hatte, war die Grundlage für die Entwicklung der politischen- oder Nationalökonomie (s. Tableau Economique, Quesnay (1758), Frankreich - Physiokratie / Wealth of Nations, Adam Smith (1776), Schottland - Nationalökonomie) gegeben.

Um das "physische" Glück zu erreichen, wurde die Forderung nach "Vervielfältigung der Produktion", nach "Wachstum", nach individuellem - und "Nationalreichtum" laut. So formuliert Conze (S. 175) die physiokratische Neudefinierung von Arbeit als "das Mittel, der wohlthätigen Wirkungen der Erde uns theilhaftig zu machen und die Produkte verarbeitet und umgeformt in den Güter- und Geldkreislauf zu bringen."

Arbeitsteilung, verbesserte Techniken und Organisation sowie Verbesserung der Arbeitsmoral waren Gebiete, derer sich Adam Smith in England besonders annahm.

In Deutschland schreibt Schlettwein 1778: "Dies ist die wesentliche Gerechtigkeit, dass ein jeder Mensch nach seinem eigenen Gefallen arbeiten darf, was und wie er will, und dass er seine Arbeiten freiwilligen Liebhabern überlassen kann, in welchem Preis er will. Diese Freiheit ist einem jeden Menschen vermöge seines Wesens interessant, und die absolute Gerechtigkeit gibt sie einem jeden. Also ist es ein natürliches, unveränderliches Eigentumsrecht der Menschheit, die eigenen Kräfte und Geschicklichkeiten nach eigenem Gefallen zu brauchen und jede mögliche Arbeit zu verrichten, dadurch ein Mensch Geniessungen erwerben kann". (Zitiert nach Conze, S. 175)

Die Folgen solcher Gedanken, die ganz im Lichte der freiheitlichen, optimistischen und vernunftsbezogenen Auswirkung der Aufklärung lagen (Diderot, 1713 - 1784 und die Enzyklopädisten; Voltaire, 1694 - 1778; Lessing, 1729 - 1781; Montesquieu, 1689 - 1755; Heine, 1711 - 1776; Kant, 1724 - 1804), sind leicht einzusehen: Bauernbefreiung gegen Grunduntertänigkeit, Gewerbefreiheit gegen Zunftzwang, Freizügigkeit gegen Ortsgebundenheit, Entfesselung der Konkurrenzwirtschaft gegen jegliche Bindung. Mit anderen Worten, das Resultat war die Befreiung der Arbeit, damit Leistung zur Gewinnsteigerung freigesetzt werden konnte.

Ein Wirtschaftsmodell des "freien Spiels der Kräfte" begann sich zu etablieren und damit auch Theorien über Arbeitspreis, Arbeitslohn etc., wobei Arbeit, bzw. der Arbeiter, Eigenschaften der Ware innehatte, d.h. dass "freie Arbeitsverträge" auf dem "Arbeitsmarkt" geschlossen wurden.

Mit dem Begriff des Arbeitsmarktes war auch der des "Arbeitslosen" geboren, dem als logische Konsequenz die Unerwünschtheit anhaftete. Einem Arbeitslosen wurde das Recht auf nachhaltige Hilfe abgesprochen.

Verständlich, dass sich auch das Verhältnis zum Luxus änderte. Im Hinblick auf den Produktionsanreiz des hohen Konsums, konnte der Luxus nicht länger verpönt sein. Luxus vergrößert die Käufe, gibt einer grösseren Zahl Menschen ein Auskommen und Anlass zur Verschwendung, was wiederum die Produktion erhöht.

Dieser neue Arbeitsbegriff enthielt natürlich Zündstoff zur Revolution, sowohl im industriellen, wie im politisch-sozialen Sinne, obwohl die Verfechter der Oekonomie "Arbeit" durch sogenannte "höhere Pflichten" wie Treue und Redlichkeit einschränkten.

Für Adam Smith war der Gegensatz Kapital-Arbeit noch kein soziales Problem, im Gegenteil, er war von der anzustrebenden und erreichbaren "Harmonie" überzeugt. Hingegen applizierte Smith seinen Arbeitsbegriff nicht auf Dienstleistungen, d.h. die Arbeit von Landesregenten, Dienstboten, Ärzten, Komödianten, zählte für ihn nicht als Arbeit im eigentlichen Sinne, weil sie nichts hervorbringt, wofür man eine gleiche Quantität Arbeit kaufen kann.

(Es ist an dieser Stelle interessant, sich in Erinnerung zu rufen, dass bei Aristoteles "Handeln", was innerhalb der Polis stets betrieben werden muss, gegenüber dem "Hervorbringen" von Gütern ungleich höheren Rang hatte.)

Die neue Oekonomie bezog sich also auch auf den Staat als Ganzes und gab damit der Arbeit einen starken politischen Akzent. Ricardo (1772 - 1823) pronuncierte einige Ideen von Smith; so z.B. wurde Kapital als "vorgetane" Arbeit aufgefasst, womit nun Arbeit zum alleinigen Produktionsfaktor wurde. (s. Amonn, 1956)
Die Theorie von der doppelten Bestimmung des Lohns durch Existenzminimum einerseits sowie der den Marktgegebenheiten entsprechende Lohn andererseits verdeutlicht, dass der Begriff Arbeit moralisch wertfrei geworden ist, und dass Oekonomie im Sinne Ricardos sozial schonungslos ist.

Pestalozzi (1781/82) - die Gefahren dieser Verselbständigung der Arbeit antizipierend - lässt den Hausknecht Joost in seinem Werk "Christoph und Else" in der zwanzigsten Abendstunde sagen: "Die Arbeit soll dem Menschen helfen, das Leben zurecht zu machen, und nicht es verderben, sie soll die Menschen stark und brav, aber nicht hart und roh, sie soll ihn bedächtig und sorgfältig, aber nicht eigennützig und einseitig, sie soll ihn ordentlich und aufmerksam, und nicht zerstreut und unordentlich machen... Arbeit ist ohne menschenbildenden Zweck nicht Menschenbestimmung; sie ist ohne solchen Endzweck vielleicht nicht mehr, als... das Rennen und Laufen des Hundes, der Beiner zusammensucht, um sie zu vergraben." (S. 321)

Die französische Revolution (Bastillensturm, 14.7.1789) selbst fügte zur Begriffsbildung der Arbeit nichts Neues hinzu. Die längst entwickelte Scheidung zwischen dem produktiven "3. Stand" und den müssiggelassenen Ständen Adel und Geistlichkeit wurde politisch aktualisiert.

4.1.6 Der liberale Arbeitsbegriff

Die beschriebene Entwicklung des Arbeitsbegriffs ist Grundlage für all jene Mitbedeutungen, die im "liberalen Arbeitsbegriff" anklingen.

Liberalismus als Erzeugnis der Nationalökonomie entspringt also der Erkenntnis, dass der Einzelne in Verfolgung seiner richtig verstandenen Interessen notwendigerweise dem Wohl seiner Mitmenschen dient. Der Liberalismus erachtet gesellschaftliche Verpflichtungen nicht mehr als göttlichen Auftrag, sondern als Anforderung aufgrund der höheren Ergiebigkeit arbeitsteilig verrichteter Arbeit, um den Montaigne'schen Satz, dass die Quelle, aus der der Gewinn eines Individuums stammt, wegen der knapp vorhandenen Unterhaltsvorräte der Verlust eines anderen ist, zu relativieren. So wurde von der Harmonie der richtig verstandenen Interessen gesprochen.

Die liberale Wirtschaftslehre ist vorwiegend diesseitig. Friedrich List (1789 - 1846) brachte die Erweiterung des Arbeitsbegriffs über dessen Inhalte bei Adam Smith endgültig ins Bewusstsein der Zeit. Er versteht Arbeit als jede menschliche Tätigkeit, welche mit der Vergegenwärtigung eines zu erreichenden Zwecks unternommen und vollbracht wird. Allerdings geriet List mit seiner an einer nationalen Notwendigkeit orientierten Denkweise, die in Opposition mit "dem freien Spiel der Kräfte" sein konnte, in Gegensatz zu den Gedanken von Smith (Spannungsfeld zwischen Freihandel und Schutzzöllen, s. Brinkmann, 1959, 633 - 635). Er übernahm die Vorstellung von der Geschichte als eines durch körperlich und geistige Arbeit fortschreitenden Zivilisationsprozesses und prognostizierte, dass Arbeit zum Prinzip werde, das einst die ganze Erde besiegen und beherrschen und Frieden stiftend den Krieg ablösen werde. Er stellte sich gegen den Druck herrschaftlich privilegierten Müßiggangs und hielt daran fest, dass nur in freien und religiösen Ländern Arbeit bejaht, mit Freude und deshalb wirtschaftlich effektiv geleistet werde (s. Conze, S. 189).

Der kleine Schritt, Arbeit zur modernen Religion, zum eigentlichen Sinn des Lebens zu erheben, ist nicht mehr weit. Dass Arbeit allerdings zum Genuss selber werden sollte, wurde in erster Linie - verständlicherweise - von den Unternehmern vertreten. Die Lohnarbeiter erfuhren die Mühsal der Arbeit am eigenen Leibe, und auch ihre Vertreter standen innerhalb der sozialistischen Theorie in Opposition zu diesem Begriffsinhalt der Arbeit.

Die unternehmerische Arbeitsaskese - anfangs begründet durch die Existenzgefährdung der jungen Unternehmen - beinhaltete neben liberal-utilitaristischen - auch christliche Vorstellungen, wie z.B. die lutherische Berufspflicht.

Arbeit als Gottes Gebot und Erfüllung des Lebens, Gewinnstreben für das Wachstum der Unternehmung (und nicht für den persönlichen Genuss oder Luxus), Erziehung zur Arbeit durch Arbeit, aber auch mit deutlichem Akzent auf der Tätigkeit für das öffentliche Wohl (dies ein erstes Anzeichen zur Ueberwindung des reinen Liberalismus), waren Maximen der Unternehmer in der Mitte des 19. Jahrhunderts.

Die aus dem Liberalismus resultierenden gesellschaftlichen Strukturprobleme verlangten nach eingreifender Hilfe, um die Ungleichheit im Genuss zu mildern. Dabei sollte die Hilfe nicht caritativ sondern gesellschaftlicher Art sein.

4.1.7 Arbeit im Verständnis des Frühsozialismus, der Junghegelianer und Marx

Die Frühsozialisten (Saint-Simon, 1775 - 1825 / Babeuf, 1760 - 1797 / Fourier, 1772 - 1837 / Blanc, 1811 - 1882 / Owen, 1771 - 1858 / Proudhon, 1805 - 1865 / Lasalle, 1825 - 1864) stellten den Eigentumsbegriff als wichtigste Hürde gegen die Gleichheit von allem Anfang in Frage. Nur Arbeit als Pflichtdienst an der Gesellschaft sollte zum Genuss, d.h. Anteil am Eigentum, berechtigen. Zum politischen Programm erhoben wurden diese Ideen erstmals von Babeuf, der Glück durch das Recht auf gleichen und anständigen, mittelmässigen Wohlstand einerseits und Pflicht zur gemeinschaftlichen Arbeit andererseits forderte. Menschliche Existenz gründete also auf Arbeit, in dem Sinne, dass Arbeit als Schuld anzusehen ist, welche jeder arbeitsfähige Bürger der Gesellschaft abtragen muss. Damit erhielt der Müssiggang den Charakter des Diebstahls. So konnte der Grundsatz im Denken St. Simons "A chacun selon sa capacité, à chaque capacité selon ses oeuvres" zum Gemeinplatz des von allen oies oisives (adelige Parasiten) gesäuberten Sozialismus werden. "L'homme n'exploite plus l'homme, mais l'homme associé à l'homme exploite le monde livré à sa puissance (s. Conze, S. 197 / s. auch Kool, Krause, 1972 und Höppner/Seidel, 1975 / bzw. auch Ramm, 1955).

Mit der Loslösung des Begriffs Arbeit von der subordinierenden Mitbedeutung für den Ausübenden und der allgemeinen Pflicht zum Glück der Allgemeinheit durch Arbeit beizutragen, begann sich die Ansicht durchzusetzen, dass die kriegerische Gewalt durch die friedliche Arbeit entthront würde. (Unter liberalen Vorzeichen bei Friedrich List bereits angetroffen (s. 4.1.5).)

Ein Grundgedanke zur Arbeit in der Philosophie Hegels (1770 - 1831)*) ist der, dass nicht die Hervorbringung des Wertes allein Aufgabe der Arbeit sei, sondern die Hervorbringung des Menschen. Arbeit ist also nicht nur wesensspezifisch für den Menschen, sondern auch Grundlage für die Entwicklung zum Menschlichen.

*) Im Frühidealismus und Idealismus (Schleiermacher, Fichte, Hegel) und in der romantischen geisteswissenschaftlichen Bewegung: Schlegel, Baader, Müller, finden sich interessante Ausgestaltungen des unter 4.1.7 skizzierten Arbeitsbegriffs.

Der Linkshegelianer Arnold Ruge (1802 - 1880) proklamierte als grosses Ziel menschlicher Gesellschaft die Arbeitsgenossenschaft. "Weil der Arbeiter die höchste Form des Menschen ist, ist die bürgerliche Gesellschaft nicht eher zu ihrer vollkommenen Idealität erhoben, als bis sie eine freie Arbeitergenossenschaft geworden ist, in der alle Privilegien der Nichtarbeiter aufgehoben, aber alle Arten von Arbeitern, Handarbeiter und Kopfarbeiter, eingeordnet sind." (Zit. nach Conze, S. 199)

Mit Feuerbach und Engels verfestigte sich dann die vom Christentum stetig mehr abgelöste Auffassung der Arbeit.

Die Grundlagen für den Arbeitsbegriff von Marx (1818 - 1883) waren gegeben. Grundsätzlich übernahm dieser die Hegelsche Ueberzeugung, dass die ganze Weltgeschichte nichts anderes sei, als die Erzeugung des Menschen durch die menschliche Arbeit. Der Mensch erliege jedoch in der kapitalistisch fremdbestimmten Arbeit seiner eigenen Entfremdung. Im späteren Kommunismus war es deshalb das Ziel, sich als emanzipierter Arbeiter zu verwirklichen. Marx identifiziert aber auch Vorstufen der menschlichen Entwicklung bis zur beschriebenen Situation, alle durch Wandlungen der Arbeit bestimmt: In einem rohen Urzustand war die Arbeit noch nicht entfremdet (dem Menschen zugehörig, auf den Bedarf bezogen), dann folgte der ökonomische Sündenfall (Ueberfluss-Produktion), später Trennung von Kapital und Arbeit), was zur Klassenspaltung in Kapitalisten und Proletarier führte.

Arbeit wird zum blossen Produktionsfaktor und damit Ursache des Elends und der Entfremdung. Indem sich der Arbeiter (bzw. seine Arbeitskraft) als Ware an den Kapitalisten verkauft, der ihn jedoch am Mehrwert nicht teilnehmen lässt und damit exploitiert, schafft er damit jene Entfremdung und Feindseligkeit, die zu Klassenhass und Revolutionsbereitschaft führt.

Indem also Privateigentum aufgrund der entäusserten Arbeit entsteht, der Arbeiter jedoch kein Privateigentum und keine Produktionsmittel besitzen kann, ist die spätere kommunistische Vergesellschaftung der Produktionsmittel die nächste Konsequenz.

Der Mensch - so Marx - also muss sein Wesen, das Arbeit als wesentlichen Teil beinhaltet, einschränken zu einem fremdbestimmten Mittel für seine Existenz. Das System der automatischen Maschinerie macht den Arbeiter zum Handlanger; monotone Plackerei führt zu einer streng geregelten Nivellierung, und der Produktionsprozess hat damit aufgehört, im übergreifenden Sinne "Arbeit" zu sein. Die lebendige Arbeit verwandelt sich in Maschinenzubehör.

Marx wollte jedoch nicht nur Vergesellschaftung der Produktionsmittel und mit der Herrschaft des Proletariats den Weg zur klassenlosen Gesellschaft öffnen. Das automatische System der Maschinerie sollte in sich die Möglichkeit besitzen, den Menschen zu einem sein Wesen verwirklichenden, würdigen Arbeitswesen frei zu setzen. Gerechter Gewinn, geringe Arbeitszeit, menschenwürdige Arbeitsbedingungen sollten dazu beitragen, Arbeit nicht nur zum Mittel zum Leben, sondern auch zum ersten Lebensbedürfnis zu machen.

Interessante Hinweise zu weiteren Quellen betreffend die Inhalte von Kap. 4.1.7 - 4.1.9 gibt wiederum Conze (196 - 210). (Zu Marx s. auch Klages, 1964)

4.1.8 Arbeit und Sozialismus

Der Sozialismus vereint Pragmatismus mit Marxismus (was von Marx ohne Erfolg als Rückschritt angeprangert wurde). Der sozialistische Begriff der Arbeit enthielt höchst widersprüchliche Konnotationen: Arbeit z.B. als Gegenbegriff zur Faulheit, zur Begründung des Klassenkampfes, als Gegenbegriff zu Kapital, als Plage und Ehrentitel für den Arbeiterstand. Siehe hiezu im Bundeslied für den allgemeinen deutschen Arbeiterverein - nach der Schilderung des Elends und der Ausbeutung -: "Mann der Arbeit, aufgewacht! Und erkenne deine Macht! Alle Räder stehen still, wenn dein starker Arm es will."

Damit komplizierte sich die Begriffsbestimmung "Arbeit" beträchtlich. Theoretiker des Sozialismus und des Kommunismus gründeten ihr Verständnis der Gesellschaft derart zentriert auf Arbeit, dass andere Anschauungen, die eine Gesellschaft ebenso charakterisieren wie Arbeit, dabenen verblassten. So konnten sich liberale und konservative Gedankengänge in Bezug auf Arbeit andererseits plötzlich in der Nachbarschaft befinden.

Im Rahmen von Hegels Konzept suchte Lorenz von Stein (1815 - 1890) in intensiver Auseinandersetzung mit der sozialen Bewegung, insbesondere in Frankreich, die Bewegungsgesetze der aktuellen Erwerbsgesellschaft (s. Forsthoff, 1972). Er vertrat die Ansicht, dass mit Hilfe des Staates - durch soziale Demokratie - die freiheitsgefährdende soziale Revolution durch soziale Reform zu ersetzen sei. Diese könne jedoch nicht zur Aufhebung der Klassen führen, da dies ein Erkennen der Natur sei, sondern müsse zur Harmonie in der Vereinigung von Interessen führen.

Die besitzende Klasse müsse zur Einsicht kommen und der Staat dazu helfen, dass die letzte Arbeitskraft die Fähigkeit habe, zu Kapitalbesitz zu gelangen. Ähnlich wie Marx und Hegel ging es also von Stein um die Selbstverwirklichung des Menschen durch Arbeit, die nicht fremdbestimmt und gewinnraubend sein durfte. Er sieht eine dreifache Beziehung des Staates zum Einzelnen: politische Freiheit durch Teilhaben an der Staatswillensbildung (Wahlrecht), staatsbürgerliche Freiheiten (Grundrecht) und die Fürsorge.

Mit der Reichsgründung wirkte eine Art bürgerlicher Sozialverantwortung ins Reich hinein.

In Bismarcks Sozialpolitik nach 1879 erschienen Forderungen des "Rechts auf Arbeit", der "Ehre der Arbeit" und des "Schutzes der Arbeit" in einem Bezugssystem des "sozialen Königtums" und des Staatssozialismus mit Frontstellung gegen Liberale und Sozialdemokraten. Der Staat sollte das Recht auf Versorgung anerkennen (Staatssozialismus). "Wozu soll nun der, welcher im Kriege oder als Beamter arbeitsunfähig geworden ist, Pension beziehen und nicht auch der Soldat der Arbeit?" soll sich Bismarck gefragt haben.

"Nationale Arbeit" demonstrierte sich an der Weltausstellung (1851 erstmals in London). Die Nationen stellten ihre "Arbeit" in fortschrittsfördernden Wettbewerb.

Damit entwickelte sich einerseits eine Internationalität, die den Begriff Arbeit als das grosse, weltverbindende Glied betrachtete, welches ausglich, indem es der Menschheit als Gesamtheit die Gleichberechtigung in der Notwendigkeit für das Weltleben aufzeigte, während andererseits eine starke Gegentendenz in Richtung Autarkie zu verzeichnen war. In letzterem Sinne erhielt "Schutz der nationalen Arbeit" einen neuen Bedeutungsinhalt.

In der Zwangslage der jungen deutschen Industrie rückte der (bei List und Bismarck noch pragmatisch im Sinne der Nationalwirtschaft verwendete) Begriff "nationale Arbeit" in die ideologisch-politische Verengung.

4.1.9 Der Arbeitsbegriff heute

Unzweifelhaft wirken die verschiedenen Konnotationen zum Arbeitsbegriff aufgrund der Ideologien vor allem des 19. Jahrhunderts auch heute noch - wenn z.T. auch in etwas gewandelter Form - fort.

Eine Polarisierung bürgerlich-liberal-konservativer und klassenkämpferisch-sozialistischer Richtung in der Auffassung der Arbeit ist offensichtlich. Gemeinsam aber ist die Ansicht, dass Arbeit heute konstitutives Prinzip für die moderne, demokratische Gesellschaft (oder die Leistungsgesellschaft) ist, welche sich am Grundsatz der sozialen Gerechtigkeit und der Effizienz orientiert.

4.2 Der Arbeitnehmer in der heutigen psychologischen Situation

Zu diesem Kapitel seien einige theoretische Ueberlegungen angeführt und der Bezug zur Praxis dadurch hergestellt, dass darauf hingewiesen wird, welche psychologischen Aspekte in der Diskussion um die Arbeitssituation immer wiederkehren. Geeignet ist hierzu sicher die Diskussion - insbesondere im Vorfeld der Abstimmung vom 21.3.76 - über die Mitbestimmung. Volk und Stände waren aufgerufen (gemäss einem Volksbegehren), über eine Aufnahme neuer Bestimmungen in die Bundesverfassung betreffend Mitbestimmung der Arbeitnehmer in den Unternehmungen abzustimmen. Es geht an dieser Stelle allerdings nicht darum, zu eruieren, wie weit die Forderung der Gewerkschaften nach paritätischer Einsitznahme der Arbeitnehmer bzw. deren Organisationen in die Gremien des Betriebs, der Unternehmung oder Verwaltung unsere liberale Gesellschaftsordnung in eine kollektivistische Sozialordnung hätte umwandeln können, sondern unter welchen psychologischen Motiven der Abstimmungskampf durchgeführt wurde.

In der gewerkschaftlichen Rundschau, der Monatszeitschrift des Schweiz. Gewerkschaftsbundes, Heft 9, September 1971, ist im einleitenden Abschnitt unter der Ueberschrift "Mitbestimmungsprogramm des SGB" folgendes zu lesen: "Die Geschichte der Gewerkschaften ist die Geschichte eines Kampfes der Arbeitnehmer für Anerkennung, Gleichberechtigung, Mitwirkung, Selbstentfaltung, gegen Unterdrückung und Vorrechte! Die Zielrichtung dieses Kampfes könnte mit dem heute gebräuchlichen Begriff der Mitbestimmung treffend umschrieben werden. Und wenn Mitbestimmung nicht in dieser allgemeinen umfassenden Weise verstanden wird, dann lässt sich immer noch feststellen, dass die Gewerkschaften seit je her die Demokratisierung der Wirtschaft verlangt haben. Wenn heute die Forderung nach betrieblicher Mitbestimmung besonders aktuell ist und mit Nachdruck vertreten wird, so hängt dies nicht zuletzt mit dem beschleunigten Tempo der wirtschaftlichen Konzentration zusammen." (S. 241)

Diese Anliegen treten in weiteren Begriffen zutage:

So ist im erwähnten Heft unter "3. Ziele und Grundsätze" festgehalten: "Die Demokratie ist unteilbar. Eine Gesellschaft ist nur dann wirklich demokratisch, wenn sie es in allen ihren Teilbereichen ist und demokratische Gesinnung auch dort herrscht, wo eindeutige Anordnungen befolgt werden müssen. In der Schweiz ist die politische Demokratie - bei allen Mängeln und Unvollkommenheiten - weit ausgebaut und fest verankert. Um so krasser wird das Fehlen demokratischer Grundsätze und Gepflogenheiten in der Wirtschaft empfunden." (S. 244)

So einfach das Ziel der betrieblichen Mitbestimmung der Arbeitnehmer an sich ist, liegt doch in der zugrunde liegenden Motivation ein sehr grosser psychologischer Spielraum. Der Tenor dürfte jedoch in der folgenden Zusammenfassung ungefähr getroffen sein:

Als psychologische Motive, auf denen die Mitbestimmungsinitiative aufbaut, werden im wesentlichen genannt:

- Ueberwindung der Selbstentfremdung
- Menschwerdung des Arbeiters
- Gleichberechtigung von Arbeit und Kapital
- Demokratisierung der Betriebs- und Unternehmensverfassungen

In einer anderen Formulierung wird gefordert, "dass über den Arbeitnehmer nicht mehr einfach verfügt werden" könne. Der Arbeitnehmer müsse teilnehmen, mitreden, mitentscheiden können, in jenem Sektor, der sein Leben und Verhalten weitgehend präge: im Arbeitsbereich. Unter "6. Schlussbetrachtung und Aufruf" wird aufgeführt, dass Isolierung und Entfremdung des arbeitenden Menschen in grösseren Unternehmen ausgeprägter sei und deshalb das gewerkschaftliche Rahmenprogramm für die Mitbestimmung vorwiegend für solche Unternehmen zugeschnitten sei. Schwergewicht wird darauf gelegt, dass Mitbestimmung nicht nur eine Chance für wenige, sondern eine Möglichkeit aktiver Mitwirkung für viele sein sollte.

Die unteren Ebenen der Mitbestimmung (direkte Mitbestimmung am Arbeitsplatz, Mitbestimmung über Betriebskommissionen und spezielle Ausschüsse) dürften nicht vernachlässigt werden. Die "kleinen" Probleme und Konflikte, die sich aus den betrieblichen Spannungsverhältnissen ergeben, werden von den betroffenen Arbeitnehmern vielfach als nicht weniger wichtig empfunden als die "grossen" Fragen der Betriebs- und Unternehmenspolitik.

4.2.1 Die Schlagwörter "Ueberwindung der Selbstentfremdung", "Menschwerdung des Arbeitnehmers" und deren psychologische Grundlage

Als relevant für die psychologische Situation, in welcher der Arbeitnehmer heute steht, sind sicher die Forderungen nach "Ueberwindung der Selbstentfremdung" und - "Menschwerdung des Arbeitnehmers", während zu "Gleichberechtigung von Kapital und Arbeit" sowie "Demokratisierung der Betriebs- und Unternehmensverfassungen", die vor allem politische Forderungen sind, ein paar Hinweise genügen sollen.

Die Argumentation um die Mitbestimmung verschmilzt allerdings diese erwähnten Punkte, indem die Anerkennung des Arbeitnehmers als Mensch und seine Selbstverwirklichung durch eine demokratisierte Betriebs- und Unternehmensverfassung garantiert werden soll, welche auf der Gleichberechtigung von Kapital und Arbeit fusst.

Diese Parallele zwischen politischer Demokratie und Unternehmensverfassung zu ziehen, ist jedoch nicht unbedingt stichhaltig.

Während das Prinzip der Kompetenzdelegation nach der Repräsentativität auf politischer Ebene seine Berechtigung sicher hat, muss ein Unternehmen, von dem eine Leistung verlangt wird, nicht prinzipielle Gleichheit des Menschen, sondern seine individuelle Fähigkeit in den Vordergrund rücken.

Es ist in diesem Zusammenhang zu beachten, dass die Leistungen der meisten schweizerischen Unternehmen in den Händen von Führungskräften liegen, die selber Arbeitnehmer sind, und dass es jedem Mitarbeiter grundsätzlich frei steht, seinen Arbeitsplatz zu wechseln. (Sicher verdient diese lapidare Feststellung im Einzelfall besondere Beachtung.)

Des weiteren ist daran zu erinnern, dass es in der Schweiz praktisch kein Grossunternehmen mehr gibt, ohne weit gestreuten Aktienbesitz, d.h. dass sich die Eigentümer eines Unternehmens zwar an Sicherheit und Rendite orientieren, aber nicht als direktes Kontrollorgan über die Geschäftsführung auftreten.

Damit wird deutlich, dass diese letzten beiden Punkte Spannungsverhältnisse um Einfluss und Macht beinhalten, die für die vorliegende Arbeit nicht im Brennpunkt des Interesses stehen.

Anders ist es mit den beiden Forderungen, welche mit den Schlagwörtern "Ueberwindung der Selbstentfremdung" und "Menschwerdung des Arbeiters" umschrieben sind.

Ob und wie weit diese Begriffe überspitzt formuliert sind, halte ich für unerheblich. Wesentlich scheint mir jedoch die Frage zu sein, welche psychologische Situation diesen Forderungen zugrunde liegt. Den historisch-anthropologischen Hintergrund bildet die Abhandlung unter 4.1)

Einleitend möchte ich einigen Gedankengängen von D. v. Uslars, 1966, S. 91 ff) folgen, der - von der Natur des Menschen im anthropologischen Verständnis ausgehend - nach Möglichkeit und Grenzen des Fortschritts fragt.

Er führt aus, dass man vor allem in der Industrie immer wieder auf die Unberechenbarkeit des Psychischen trifft, und dass diese anthropologische Kategorie häufig als Störfaktor gegenüber der Perfektion der Technik auftritt. Logisch ableitbar bieten sich nun 2 Lösungsmöglichkeiten an, dieser Unberechenbarkeit zu begegnen, nämlich:

1. das Mass der Unberechenbarkeit des Psychischen zu verringern suchen und
2. die technischen Gegebenheiten dem Psychischen anzupassen.

Nun birgt jedoch insbesondere der erste und gangbarere der beiden Lösungswege grosse Gefahren.

Dass der Mensch in jedem Fall Bestandteil des technischen Fortschritts ist (d.h. der 2. Lösungsweg unabhängig vom ersten nicht realisierbar ist), und dass deshalb die Vorhersagbarkeit menschlichen Verhaltens zu tausenderlei Varianten psychologischer Tests geführt hat, ist verstehbar. (S. Meili, 1965 / Lienert, 1969 / Mittenecker, 1970)

Zum Problem wird jedoch diese Entwicklung dann, wenn der Mensch zum Gegenstand technischer Planung wird, was er - nimmt man die Unberechenbarkeit des Psychischen als anthropologische Kategorie ernst - seinem Wesen nach niemals sein kann. Wenn die Technik - ursprünglich dem Sinne nach Entlastung des Menschen bedeutend - Anspruch erhebt, Sinn und Dasein zu bestimmen, ist nicht mehr die Wirklichkeit des Seins Selbstzweck, sondern der Fortschritt. Damit schlägt er aber um in die Manipulation und die Planung des Psychischen und wird dadurch zum Rückschritt.

Der folgende Gedanke von Uslars fasst diese Ueberlegungen zusammen:

Wenn die menschliche Existenz durch den Wert des Daseins schlechthin Sinn erhalte, könne das letzte "Um Zu" in einer Planung nicht selbst ein Geplantes sein.

Man tut in diesem Zusammenhang überdies gut daran, sich in Erinnerung zu rufen, dass das soziale Verhalten des Menschen keineswegs ausschliesslich vom Verstand und kultureller Tradition diktiert wird, sondern auch jenen Gesetzen gehorcht, die in allem phylogenetisch entstandenen Verhalten walten. (S. Lorenz, 1963)

So ist den Phylogenetikern schon lange bekannt, dass introspezifische Selektion, d.h. Veränderungen im Verhalten (bzw. sogar der Genstruktur) aufgrund eines Wettbewerbs von Individuen der gleichen Art positive Rückkopplungen bewirken kann, welche die Gefahr eines lawinenhaften Anschwellens einer Einzelwirkung heraufbeschwören. So sagte O. Heinroth prophetisch: (zit. nach Lorenz, 1973, S. 33)

"Nächst den Schwingen des Argushahns ist das Arbeitstempo der westlichen Zivilisation das dümmste Produkt introspezifischer Selektion."

Der Wettbewerb unter den Menschen riskiert, kulturelle Werte zu zerstören, wenn ihr Tun von wertblinden (kommerziellen) Erwägungen allein bestimmt wird. Allzuvielen halten jedes Mittel, das der mitleidlosen Konkurrenz dienlich ist, trügerischerweise für einen Wert an sich.

Deshalb soll zunächst nach den Motiven Umschau gehalten werden, welche zum heutigen extrem hohen Arbeitstempo führen konnten. Lorenz identifiziert zwei: die Gier nach Besitz und die Angst jeglicher Ausprägung. (Als Beispiele seien angeführt, die Angst, überholt zu werden, die Angst vor Verarmung, die Angst, falsche Entscheidungen zu treffen, die Angst, zu versagen etc. Interpretiert man die Gier nach Besitz als wenig taugliches Mittel, von diesen existentiellen Ängsten abgelenkt zu werden, bleibt die Angst als ubiquitäres Phänomen übrig.

(Bei der Aushebung der wehrdiensttauglichen Schweizer 1978 fiel auf, dass körperliche Robustheit mit einer ausserordentlichen psychischen Empfindlichkeit kontrastierten: s. NZZ, 7.2.78, Nr. 31, S. 29)

Ein Zusammenhang der allgegenwärtigen Angst mit Neurosen verschiedenster Schattierungen, mit den modernen Krankheiten des arteriellen Hochdrucks, der Schrumpfnieren, des Herzinfarkts und teilweise auch des Krebses wird immer deutlicher. (S. Fenichel, 1974 / Redlich und Freedmann, 1974 / Rycroft, Ch., 1970 / Vester, 1976)

Bedenklich aber ist, um ein paar Gedanken von Lorenz zu folgen, dass die modernen Menschen unfähig werden, sich selbst zu begegnen, als ob sie auch Angst hätten, ein böses Spiegelbild sehen zu müssen. TV-Sendungen bescheidenen Inhalts mit hoher Einschaltquote dürfen durchaus in diesem Zusammenhang gesehen werden.

Sehr häufig entstammt der heutige Arbeitnehmer zudem einer Familie, deren Beziehungen - der modernen Tendenz bereits entsprechend - relativ schwach sind und die damit dem ebenfalls sehr verbreiteten Symptom, dass sich der Einzelne von der Entwicklung des Wissensstandes und der Technik allgemein überfordert vorkommt, nichts emotionell Stabiles entgegenzusetzen hat.

Somit kann man also sagen, dass der heutige Arbeitnehmer Gefahr läuft, ein "Um zu" in einer Planung zu werden, welches sich an einer Technik orientieren muss, die Anspruch erhebt, Sinn und Dasein zu bestimmen. Dass aber die menschliche Existenz durch den Wert des Daseins schlechthin Sinn erhält und nicht durch einen vom Menschen selber als Ziel gesetzten Fortschritt, findet in einem Phänomen seine Bestätigung: in der allgegenwärtigen Angst, welche sich von bestimmten Ursachen löst und sich entweder schwebend in allgemeiner Existenzangst zeigt (bzw. in einer "Flucht vor sich selber") oder aber eine Bindung sucht und sich in Neurosen aller Schattierungen manifestiert, bzw. ihren Ausdruck findet im weiten Feld psychosomatischer Erkrankungen.

Angst - phylogenetisch als Vorbereitung zur Abwendung antizipierter Gefahr interpretierbar, kann in unserem Zusammenhang also aufgefasst werden als ein unbewusstes Innegewordensein der Gefahr, dass die übermächtige Technisierung und der Fortschritt eigentliche Selbstbestimmung nicht mehr zulässt, d.h. Freiheit beschneidet, ohne dass es dagegen ein Sich-wehren-können gibt.

Des weiteren führt allgegenwärtige, wenn auch latente Angst zu einer Hellhörigkeit gegenüber kaum wirklich Gefährlichem, d.h. vielleicht nur Unangenehem, welches dann nicht mehr verarbeitet, sondern umgangen wird. Dies wiederum bewirkt dann jenen nur an der Oberfläche oszillierenden grauen (TV)-Strom modernen Lebens.

Nun kann aber die Lösung des Problems nicht einfach in einer Abkehr von Fortschritt und Technik liegen, weil diese die Existenz in unseren überbevölkerten Staaten überhaupt erst ermöglichen, sondern in einer Rückbesinnung auf Eigenschaften der menschlichen Psyche, um den technischen Fortschritt nicht an ihnen vorbeilaufen zu lassen, sondern ihn an sich zu binden.

In diesem Zusammenhang halte ich es für interessant, sich umzusehen, welche Forderungen an die Arbeit sich aus Forschungen und Theorien zur Arbeitszufriedenheit ergeben haben.

4.2.2 Determinanten der Arbeitszufriedenheit

Verschiedene Ansätze zur Erfassung der Arbeitszufriedenheit lassen sich in der Modellvorstellung unterbringen, dass Arbeitszufriedenheit Ausdruck der Relation von Motiven, Bedürfnissen, Ansprüchen usw. einerseits und von Merkmalen der Arbeitssituation andererseits ist. Diese beiden Gruppen bilden also die Determinanten der Arbeitszufriedenheit und werden vom Arbeitnehmer als eine Relation Sollwert-Istwert empfunden. Damit ist Arbeitszufriedenheit konzipierbar als eine Sollwert-Istwert-Differenz unterschiedlicher Grösse.

Interessant ist natürlich die psychologische Bestimmung der Inhalte von Motiven, Bedürfnissen und Ansprüchen, die in irgendeiner Form mit Arbeit im Zusammenhang stehen. So wurde die Theorie von Maslow, 1972, berühmt, der eine hierarchisch gegliederte Struktur menschlicher Motivation entwickelte.

Seine 5 Grundbedürfnisse (basic needs) bauen sich in folgender Reihenfolge zu einer Pyramide auf:

- Physiologische Bedürfnisse (physiological needs)
- Sicherheitsbedürfnis (safety need)
- Bedürfnis nach sozialer Zugehörigkeit (social need)
- Achtungsbedürfnisse (esteem needs)
- Bedürfnisse nach Selbstverwirklichung (needs for self-actualization)

Maslow entwickelte den Gedanken der hierarchischen Aktualisierungsabfolge, was besagt, dass die Inhalte jeder nächsthöheren Ebene jeweils dann Bedeutung erlangen, wenn die Bedürfnisse vorgeordneter Stufen in gewissem Ausmass befriedigt sind. Selbstverständlich differenziert sich diese Theorie beträchtlich, indem nicht eine völlige Bedürfnisbefriedigung der einen Stufe Grundlage für das Auftreten von Bedürfnissen der nächsten Hierarchiestufe notwendig sind, bzw. dass häufig beobachtbare Abweichungen von der dargestellten Norm identifiziert wurden. Die Anwendung der Maslow'schen Theorie auf Fragen der Arbeitsmotivation erfolgte insbesondere durch Mc Gregor (1970)

Mc Gregor wandte sich gegen das verbreitete negative Bild vom Arbeitenden, das von A. Bruggemann, 1975, wie folgt wiedergegeben wird:

- "- Der Durchschnittsmensch ist von Natur aus träge und arbeitet so wenig wie möglich.
- Er besitzt keine Einsatzbereitschaft, scheut Verantwortung und zieht es vor, geführt zu werden.

- Er ist von Natur aus egozentrisch und Zielen einer Organisation gegenüber gleichgültig.
- Er steht Veränderungen von Natur aus negativ gegenüber.
- Er ist leichtgläubig, nicht besonders schlau und durch Demagogen leicht aufs Glatteis zu führen." (S. 30)

Aufgrund solcher Fehlschlüsse - so Mc Gregor - wende sich die Praxis lediglich an materielle Bedürfnisse und (zum Teil missbräuchlich) an die Sicherheitsbedürfnisse der abhängigen Beschäftigten. Dies hätte 3 schwerwiegende Folgen:

- ein mehr oder weniger bewusster Zustand von Unbefriedigtsein, der sich im betrieblichen Verhalten der Arbeitnehmer genau so niederschlägt, wie eine körperliche Mangelerscheinung,
- eine Attitüden- und Verhaltensprägung seitens der Arbeitnehmer: die Management-Praxis verhindere die Entfaltung von eigenen Initiativen und leiste einer Fixierung auf Fragen der materiellen Entschädigung Vorschub, wenn dies der einzige Bereich bleibe, in dem Forderungen angemeldet werden können.
- die Wirkungslosigkeit eines Managements "mit Zuckerbrot und Peitsche" im Sinne der angestrebten Motivierung der Arbeitnehmer.

Damit kommt Mc Gregor auf folgende Positionen seiner Gegentheorie:

- Beobachtete Trägheit, Unzuverlässigkeit, Verantwortungsscheu und materielle Orientierung sind eine Konsequenz der traditionellen Behandlung der Arbeitnehmer durch das Management im Betrieb. Wer aus dem Erscheinungsbild auf Bedürfnisse und Verhaltensmöglichkeiten schliesse, verwechsle Ursache und Wirkung.
- Motivation im Sinne von Entwicklungspotential, die Bereitschaft, sich auf betriebliche Ziele einzustellen und die Möglichkeit, Verantwortung zu übernehmen, sind bei allen Menschen vorhanden.
- Die wichtigste Aufgabe des Managements ist es, organisatorische Bedingungen zu schaffen und Wege aufzuzeichnen, die den Arbeitnehmern erlauben, ihre eigenen Ziele dann am besten zu erreichen, wenn sie diese mit den Zielen der Organisation abstimmen.

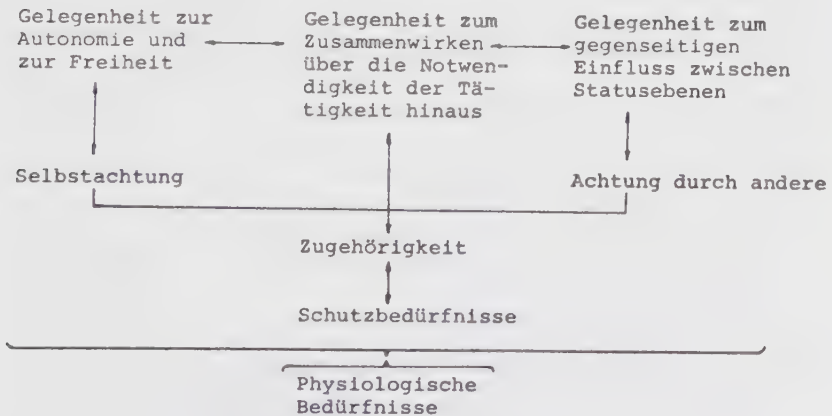
Daher schlägt Mc Gregor als Massnahmen, welche der Einengung der Befriedigungsmöglichkeiten entgegenwirken können, vor:

- Dezentralisation und Delegation von Verantwortung im Arbeitsbereich
- Partizipation und "Consultiv Management"
- Aufgabenerweiterung als arbeitsorganisatorisches Gegenstück zur Delegation von Verantwortung und
- Beteiligung der Arbeitenden an der Kontrolle und Beurteilung der eigenen Arbeit.

Barnes (1966) übernimmt die Ansätze von Maslow und Mc Gregor und stellt die beschriebenen Bedürfnisse (ohne das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung, welches nach seiner Ansicht für den Betrieb irrelevant ist) in einen Interdependenz-Zusammenhang.
(Die folgende Darstellung ist zitiert nach Bruggemann et al., 1975, S. 32.)

Abbildung 11:

Interdependenz menschlicher Bedürfnisse



Als Dimensionen der Organisation mit Bedeutung für die Befriedigung spezieller Bedürfnisse kristallisieren sich nach dieser Theorie heraus:

- Autonomie und Freiheit bei der Arbeit als besonders relevant für Selbstachtungsbedürfnisse
- die Struktur der Einflussbeziehungen, die besondere Bedürfnisse nach Achtung durch andere betreffen
- Grad und Struktur der nicht arbeitsgebundenen Kommunikationsmöglichkeiten, die den Bedürfnissen nach Zugehörigkeit zuzuordnen sind.

Interessant ist auch die zentrale These der Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg (1959), die besagt, dass die den Arbeitsmotiven entsprechenden Faktoren der Arbeitssituation als Variablen von Arbeitszufriedenheit nicht parallel einem Kontinuum Arbeitszufriedenheit-Arbeitsunzufriedenheit wirksam sind, sondern, dass sie nur in einer Richtung wirken, entweder als Satisfier oder als Dissatisfier.

Faktoren, die Zufriedenheit bewirken können (Satisfiers) haben durchweg mit der Arbeit selbst zu tun und werden als Kontentfaktoren bezeichnet. Hierzu gehören:

- die Tätigkeit selbst
- die Möglichkeit, etwas zu leisten
- die Möglichkeit, sich weiter zu entwickeln
- die Verantwortung bei der Arbeit
- Aufstiegsmöglichkeiten
- Anerkennung

Dem gegenüber lassen sich diejenigen Faktoren, die Unzufriedenheit bewirken können (Dissatisfiers) abgrenzen, die eher der Arbeitsumgebung zuzuordnen sind und als Kontextfaktoren (auch Hygienefaktoren) bezeichnet werden. Dazu zählen:

- Gestaltung der äusseren Arbeitsbedingungen
- Soziale Beziehungen (Beziehungen zu Vorgesetzten, Kollegen, unterstellten Mitarbeitern)
- Unternehmenspolitik und -administration
- Bezahlung einschl. Sozialleistungen
- Krisensicherheit des Arbeitsplatzes

Nun lassen sich die Variablen der Arbeitsmotivation und der Arbeitszufriedenheit nach Herzberg der Maslow'schen Bedürfnishierarchie zwanglos zuordnen, wie die folgende Uebersicht zeigt, die gleichzeitig aus empirischen Forschungen entnommene Spezifizierungen zur Arbeitszufriedenheit aufnimmt: (zit. nach Bruggmann, 1975, S. 65, etwas vereinfacht)

(s. auch Equity-Inequity Theorie nach Adams, 1963, bzw. Motivationsinhalte von Vroom, 1967, aus dem feldtheoretischen Gesichtspunkt)

Abb. 12:

Ansätze zu einer Kategorisierung der Determinanten von Arbeitszufriedenheit, geordnet nach zunehmender Konkretheit der inhaltlichen Bestimmung

nach MASLOWS Theorie	nach HERZBERGS Theorie	aus empirischen Forschungen entnommene Spezifizierungen
Möglichkeiten zur Selbst-Aktualisierung	Arbeitstätigkeit	- Anwendung von Fähigkeiten und Fertigkeiten - Komplexität, Abwechslung - Belastung
	Leistung	- Anforderungen an Fähigkeiten, Lernleistungen - Erfolgs- und Misserfolgswahrscheinlichkeit - Wichtigkeit und Sinnzusammenhang der Arbeit
	Entwicklungsmöglichkeit	- Verbesserungen von Fähigkeiten und Fertigkeiten - Neuerwerb von Kenntnissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten
	Verantwortung und "Autonomie"	- Kontrolle über Arbeitsmethoden - Kontrolle über Arbeitstempo - formale Kompetenz, Entscheidungsspielraum
Möglichkeiten zur Sicherung von Selbst- und Fremdwürdigung	Status	- Ansehen der Position im Betrieb und in der ausserbetrieblichen sozialen Umgebung
	Beachtung	- Akzeptiertheit, Anerkennung
	Aufstieg	- Beförderung, Karriere
Erlebnis sozialer Zugehörigkeit und Möglichkeit zu sozialer Aktivität	interpersonale Beziehungen	- Interaktionsfrequenz, bezogen auf Kollegen, Vorgesetzte, Untergebene - Interdependenz der Ziele und Aufgaben - Ähnlichkeit von Einstellungen - Anerkennung, Akzeptiertheit (Status, Gruppenposition)
Schutz-, Sicherheitsbedürfnisse	technische Arbeitsaufsicht Betriebspolitik und Verwaltung Krisensicherheit des Arbeitsplatzes Arbeitsbedingungen	- formale Vorgesetztenbeziehung - Informationsfluss, faire Behandlung - Arbeitszeit - Vermeidung physischer Beeinträchtigung - Arbeitserleichterung, Komfort
Sicherung physiologischer Bedürfnisse	Arbeitsbedingungen Bezahlung	- Garantien für körperliche Unversehrtheit - Lohn/Gehalt, Sozialleistungen

Zusammenfassend lässt sich damit sagen, dass Forschungen zur Arbeitszufriedenheit im einzelnen bestätigen, was Theoretiker zur Arbeitszufriedenheit postuliert haben: Die Garantie der Erfüllung physiologischer Bedürfnisse bzw. von Schutz- und Sicherheitsbedürfnissen des Arbeitnehmers durch eine angemessene Entlohnung und eine Organisation der Arbeit, die körperliche Unversehrtheit gewährleistet, entspricht nur einem kleinen Teil dessen, was der moderne Mensch in der Arbeit sucht. Ebenso sehr liegt dem heutigen Mitarbeiter daran, auch innerhalb des Unternehmens einer sozialen Gruppe anzugehören, d.h. durch Interaktionen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern aufgrund seiner Leistung Achtung vor anderen und vor sich selber zu finden. Darüber hinaus sind Ansprüche identifizierbar, die auf möglichst weitgehende Selbstregulierung und Selbstverwirklichung hinauslaufen. Letzteres bedeutet, dass aufgrund des Innestehens im Sinnzusammenhang der spezifischen Arbeit Fähigkeiten zu Fertigkeiten werden, kurz, dass psychische Potentiale zu ihrer Ausgestaltung in der Realität der Arbeit gelangen sollen.

In diesem Sinn ist also der Druck des Arbeitnehmers unserer hochzivilisierten Verhältnisse zur Ganzheit der Person, d.h. zur Rückbindung der Arbeit an die menschliche Psyche erneut ersichtlich.

4.3 Änderungen in den Unternehmensphilosophien

Die Ausführungen in diesem Kapitel sollen zeigen, dass die Forderungen seitens der Arbeitnehmer, wie sie aus der psychologischen Situation resultieren (s. 4.2), keinem monolithischen Block "Unternehmungen" oder "Multis" gegenüberstehen, wie dies häufig behauptet wird.

Die Unternehmungen sind im Begriff, ihr Verhältnis zur gesellschaftlichen Umwelt und damit auch zum Arbeitnehmer neu zu definieren.

Da Arbeitsplatz- und Leistungsbewertung auch ein Instrument zur Unternehmensführung sein will, ist es interessant zu sehen, wie sich heute die Unternehmen in ihrer wirtschaftlich-sozialen Umwelt zu verstehen beginnen. Gleichzeitig soll aber auch zum Ausdruck kommen, dass die Unternehmen - in ihrer Neuorientierung und Neudefinierung - neben den Ansprüchen, welche aus der psychologischen Situation ihrer Arbeitnehmer resultieren, einer Vielzahl von namhaften, ebenfalls inkonsistenten wirtschaftlichen Interessen ausgesetzt sind.

Die in Kap. 4.2 genannte psychologische Situation des heutigen Arbeitnehmers ist kein losgelöstes Spannungsfeld, sondern interagiert sehr stark mit dem gesellschaftlichen und dem wirtschaftlichen System sowie dessen "Einheiten", den Unternehmen.

4.3.1 Grundsätzliches zur Neudefinierung des Verhältnisses der Unternehmung zu ihrer sozialen Umwelt

Wir haben oben gesagt, dass das Verhältnis der Unternehmung zu ihrer gesellschaftlichen Umwelt gegenwärtig neu definiert wird.

P. Ulrich, 1975, schreibt: "Durch die Entwicklung von Volkswirtschaft und Gesellschaft zum industriellen Wohlstandsstaat wurden aber mehr und mehr ungelöste Probleme sichtbar (kollektive Bedürfnisse, soziale Kosten, Inflation, Bodenproblem, Vermögenskonzentration, Bedürfnismanipulation..., Umweltschutz, Entwicklungsländer, Frage nach den Grenzen des Wachstums), welche das Bemühen um eine zeitgemässe Unternehmensphilosophie vor allem für Grossbetriebe immer dringlicher erscheinen lassen." (S. 12)

In der Tat trägt eine zeitgemässe Unternehmensphilosophie nicht nur individuell-psychologischen, sondern auch gesamtwirtschaftlichen bzw. gesellschaftlichen Erfordernissen in zunehmendem Masse Rechnung.

Solange die liberale Wirtschaftsphilosophie im Sinne ihres Begründers Adam Smith (1776), der individuelle Wertmassstäbe auf die Wirtschaft übertrug, Gültigkeit hatte und sich auf ihrer Grundlage die sozio-ökonomischen Probleme einigermassen lösen liessen, gab es für den Unternehmer noch wenig Anlass, neue Inhalte in seine Unternehmensphilosophie aufzunehmen.

Heute aber gilt es, im Zeichen der zunehmenden Verflechtung von Industrie, Wirtschaft, Staaten und Nationen, kurz, im Zeichen der in Gang gekommenen Weltwirtschaftsgeschichte im Wirtschaftsdenken ganzheitliche Aspekte einzuführen.

P. Ulrich weist u.a. auf Churchman (1968) hin, der zum Ethos des Individualismus ein alternatives Ehos entwickelt hat, das sich bei der Bewertung eines Systems an der Verbesserung des übergeordneten Systems orientiert, wobei als Verbesserung betrachtet wird, was der Erhöhung der "Lebensqualität" dient.

(Eine operationale Analyse, was "Lebensqualität" ist, wird wohl kaum gelingen, weil sie letztlich ein subjektives Kriterium ist. Immerhin jedoch impliziert dieses Kriterium eine Orientierung an multilateralen gesellschaftlich relevanten Forderungen.)

E. Jantsch (1972) entwickelte einen Systemansatz für die Bewältigung von Managementproblemen wie folgt: Eine Problemlösung wird auf verschiedenen Ebenen nach einem bestimmten Kriterium bewertet, das aus einer nächsthöheren Ebene abgeleitet ist und für diese eine Teilfunktion erfüllt. Diese Teilfunktion wird von einer noch höheren Ebene aus in Frage gestellt und damit mit weiteren Aspekten konfrontiert. Auf diese Weise gelangt man bis zum Ethos des Gesamtsystems. P. Ulrich stellt diesen Ansatz der "vertikalen Integration" graphisch dar: (aus: P. Ulrich, 1975, S. 13)

Abbildung 13:

Bewertung einer Problemlösung nach dem Ansatz der "vertikalen Integration"

Bewertungsebene	Zweckkriterium
Wertsystem (Ethos, Kultur) ↓	Ethos des ganzen Systems
Oekologie ↓	Regulierung des globalen Systems
Gesellschaft ↓	Regulierung des Sozialsystems
Wirtschaft ↓	Regulierung des wirtschaftlichen Systems
Einzelunternehmung	Funktion(en) der einzelnen Unternehmung

Aus diesem Grundkonzept leitet P. Ulrich einen Ansatz managementphilosophischen Bewertens ab und gibt konkrete Beispiele für Grundfragen auf verschiedenen Bewertungsebenen. Er beginnt verständlicherweise nicht mit einem innerbetrieblichen Managementproblem, sondern auf der Ebene, welche die Unternehmung als Einflussgrösse auf ihre unmittelbare funktionale Umwelt (hier Wirtschaft) erkennen lässt:

"Die erste Grundfrage, welche die Umwelt der Unternehmung einbezieht, lautet:

1. Welche Rolle soll meine Unternehmung in der Wirtschaft spielen?

Auf der nächsten Ebene lautet die Frage:

2. Welche Rolle sollte die Wirtschaft für die Gesellschaft spielen; ist meine Unternehmung zu ihrer Erfüllung gerüstet, und wenn nicht, wie wird sie sich ändern müssen?

Sodann wird der ökologische Aspekt (im weitesten Sinn) integriert:

3. Welche Auswirkungen hat meine Unternehmung auf die ökologischen Lebensbedingungen; und sind diese mit der Rolle der Unternehmung innerhalb des Gesellschaftssystems vereinbar?

Schliesslich gelangt man zur ethischen Bewertung:

4. Handelt meine Unternehmung im Sinne des "Ethos ganzer Systeme", das heisst ist ihr Handeln nach dem Kriterium der "Qualität des Lebens" in gesellschaftlicher, ökologischer und humaner Sicht sinnvoll?"

(S. 13)

Fasst man diese Idee der vertikalen Integration zusammen, lässt sich wohl sagen, dass die Unternehmung aus der Sicht mehrerer Ebenen betrachtet werden muss, d.h. dass - aus dem Blickwinkel der Lebensqualität her gesehen - Anforderungen, die sich aus dem vielschichtigen gesellschaftlichen System her ergeben, im unternehmerischen Entscheidungsprozess berücksichtigt werden sollen (s. auch Eels, 1960, Modell der "Metrocorporation").

Ein kohärenter Aspekt findet sich auch in den Ausführungen von K. Davis/R.L. Blomstrom (1971). Die Autoren formulieren das "Iron Law of Responsibility", nämlich, dass auf die Dauer jede Institution jene Macht verliert, die sie nicht verantwortungsvoll einsetzt. Die Unternehmung hat im Hinblick auf die staatlichen Gesetze beträchtliche Kompetenzen, d.h. einen Freiheitsspielraum. Dieser Freiheitsspielraum muss gemäss dem erwähnten Gesetz der Selbstverantwortung für das eigene Handeln entsprechen. Wird nun dieser Freiheitsspielraum missbräuchlich ausgenützt, so kann dies neue staatliche Gesetze, Abwendung politisch sensibilisierter Leistungsabnehmer, Boykotte etc. bewirken, kurz einen Schritt zur Verwirklichung des "Iron Law of Responsibility" provozieren.

In der Schweizerischen Arbeitgeberzeitung formuliert P.A. (1976), indem er Gedanken von Davis K. (1975) folgt: "...la responsabilité imputable à l'entreprise tient au pouvoir qu'elle concentre dans ses instances dirigeantes. Dans la mesure où une société possède la puissance nécessaire pour mettre à exécution des plans aux conséquences importantes pour la collectivité, il lui incombe de prendre en charge les répercussions sociales de ses actes. Plus l'envergure de la firme est grande, plus lourd serait le poids de ses responsabilités vis-à-vis des salariés, des clients, des collectivités locales, de l'environnement etc.

On peut supposer que des patrons qui ne feraient pas vraiment face à leurs responsabilités risqueraient tôt ou tard de se voir privés du pouvoir inhérent à leur fonction." (S. 734)

Diese Hinweise auf verschiedene Ansätze zu einer modernen Unternehmensphilosophie lassen bereits erkennen, dass eine langfristige Existenzsicherung der Unternehmung mit einer rechtzeitigen Anpassung an neue gesellschaftliche Bedingungen im Zusammenhang gesehen wird, und dass sich Unternehmungen mit modernen Zielsetzungen dem gesellschaftlich-sozialen Bereich nicht verschliessen, sondern öffnen.

Der Chef der strategischen Planung Swissair, P. Hatos (1975) schreibt: "... Das Schergewicht des Strukturwandels wird indessen in den "Aussenbeziehungen des Unternehmers" liegen, und zwar auf den Gebieten "Bürger" oder "Gesellschaft" und in den Beziehungen des Unternehmers zum Staat. Zur erfolgreichen Bewältigung des Strukturwandels sowohl der Wirtschaft als auch im Sinne unternehmerischer Aufgaben wird daher ein gesellschaftspolitisches Engagement der Unternehmer unumgänglich. In der Zukunft werden nämlich die gesellschaftspolitischen Aspekte einen verhältnismässig höheren Wert für die Unternehmung haben, als die unternehmensspezifischen... Zur Erfüllung dieser neuen Aufgaben werden vor allem ein interdisziplinäres Verständnis notwendig, sowie vermehrte Kenntnisse über die sog. "Randgebiete der Wirtschaftswissenschaften" wie Psychologie und Soziologie... Dazu kommt jedoch noch die vermehrte Schulung und Weiterbildung sowie die Fähigkeit, den Lernprozess des Wandels selbst zu verdauen... Sicher ist nur, dass in Zukunft "Charakter und Persönlichkeit" der Führungskräfte eine viel grössere und entscheidendere Rolle spielen werden als in der Vergangenheit." (S. 125)

Aus diesen Ausführungen eines Praktikers klingt die Forderung an, dass die Dimension der gesellschaftspolitischen Betätigung des Unternehmens von den Führungskräften mehr verlangt wird, als die bisherigen, mehr auf die wirtschaftliche Leistungserbringung ausgerichteten Tätigkeiten.

Nun sind jedoch die Anforderungen des Einzelnen, der Gesellschaft und der Wirtschaft an die Unternehmen nicht kohärent.

T. Schmücker (1976) stellt dem klassisch-liberalen Bild der Unternehmung als Investitionsobjekt bzw. als Geldverwertungseinheit diejenige Organisation gegenüber, die mehreren Interessen dient und nennt die Unternehmung einen "Interessenverbund". In der Tat sind verschiedene Interessen identifizierbar, denen ein Unternehmen dient:

- den Arbeitnehmern als Einkommensquelle und - durch die Arbeit - als Lebensinhalt
- der Wirtschaftsregion als Existenzgrundlage
- den Geldgebern als Zinsquelle
- dem Staat als Steuerquelle
- den Zulieferern als Absatzmarkt
- den Kunden als Quelle für die Befriedigung ihrer Bedürfnisse.

Diese Aufgaben haben jedoch auch die vor allem am Gewinnstreben orientierten Unternehmungen bis zu einem gewissen Grad erfüllt. Neu ist jedoch, dass in den Entscheidungen bewusst - teilweise auf Kosten des Gewinns - auf diese Interessen Rücksicht genommen wird und die Interessen auf der Arbeitnehmerseite (sicher durch den Betriebsrat wirkungsvoll institutionalisiert und durch die Gewerkschaften bzw. Angestelltenverbände immer besser wahrgenommen) im Entscheidungskalkül Berücksichtigung finden.

T. Schmücker (1976) weist auf den verbreiteten Irrtum hin, anzunehmen, dass die Unternehmer lediglich die Aufgabe hätten, diese Ansprüche im Sinne der Unternehmung zum Ausgleich zu bringen. Diese Aufgabe kompliziert sich dadurch beträchtlich, dass diese Ansprüche häufig in sich nicht konsistent, sondern widersprüchlich sind. Als Beispiele werden u.a. das Spannungsfeld zwischen dem den Ablauf der Marktwirtschaft steuernden Rentabilitätsprinzip und dem jenseits der materiellen Güterproduktion stehenden Sozialprinzip aufgeführt.

Diesen Gedanken folgend kann man festhalten, dass es Aufgabe des Unternehmens ist, die einzelnen funktionalen Interessen so zum Ausgleich zu bringen, dass die Grundlage der gemeinsamen Existenz, die Organisationseinheit "Unternehmen" nicht gefährdet, sondern langfristig gestärkt wird. Dies bedeutet natürlich auch, dass u.U. eine Interessengruppe quasi vor sich selbst geschützt werden muss, d.h. dass z.B. die Gewährung einer zu grossen Lohnerhöhung Investitionen und Produktionsverbesserungen zu einem späteren Zeitpunkt verhindern und damit zu einer Gefährdung der Arbeitsplätze führen können. Für ein Lohn- und Führungssystem erhebt sich

aus diesen Gesichtspunkten die Forderung grosser Beweglichkeit. Wie sich diese Forderung zu derjenigen einer möglichst gleichmässigen und stetig steigenden Entlohnung verhält, ist Thema in Kap. 5.

4.3.2 Hinweise zur Neudefinierung des Verhältnisses der Unternehmung zu ihrer sozialen Umwelt durch Sozialbilanzen

Wenn man versucht, die Wirkungen des Wandels in den Unternehmensphilosophien irgendwie greifbar zu machen, ist der Hinweis auf ein Phänomen angebracht: die Flut von Beiträgen über das Social Accounting. Verschiedene Unternehmungen haben bereits ihre ersten Versuche hinter sich, ihre Sozialverantwortlichkeit in systematischer Form als Sozialbilanzen der Oeffentlichkeit darzulegen.

Hiezu seien ein paar Resultate, welche besonders die Stellung des Mitarbeiters im Unternehmen betreffen, erwähnt.

Eine umfassende und sehr differenzierte Erhebung über das soziale Engagement in der Industrie haben Dierkes und van den Bergh (1975) im deutschen Manager Magazin in Zusammenarbeit mit der Frankfurter Stiftung "Gesellschaft und Unternehmen" publiziert.

Eindeutig zeigt sich, dass mit der Unternehmensgrösse das soziale Engagement steigt, und zwar sowohl in Relation zu den Variablen "Umsatz", wie auch "Anzahl Beschäftigte". Beispielsweise geben Umsatzmilliardäre pro Mitarbeiter ca. vier mal soviel für freiwillige Sozialleistungen aus, wie Klein- und Mittelbetriebe.

Weiter stellt sich heraus, dass im Untersuchungszeitraum (5 Jahre) der gesamte Personalaufwand in Relation zum Umsatz um 8 % stieg.

Auf das Bezugsfeld "Unternehmen-Arbeitnehmer" bezugnehmend lässt sich an Hand der Zuwachszahlen verdeutlichen, dass den psychologischen und materiellen Forderungen der Mitarbeiter tatsächlich Aufmerksamkeit gewidmet worden ist. So erhöhten die Firmen ihre Aufwendungen in fünf Jahren

- beim Personalaufwand um 62 %
- bei den freiwilligen Sozialleistungen um 201 %
- bei der innerbetrieblichen Information um 116 %
- bei der Arbeitssicherheit um 184 %.

In der gleichen Zeit sind die durch Unfall bedingten Ausfallzeiten um 36 % gefallen, die Zahl der einzelnen Unfälle um 13 %.

Hingegen haben die Unternehmen einen von 8 Arbeitstagen durch Krankheit und Abwesenheit von Mitarbeitern verloren, was als Indikator für eine zu hohe berufliche Belastung bzw. eine der Gesundheit abträgliche Lebensführung angesehen werden kann oder zusammenfassend für ungelöste Probleme der Arbeitszufriedenheit.

Was die Kosten für Aus- und Weiterbildung betrifft, ist nach Ansicht der Autoren der aktuelle Stand, obwohl in den letzten 5 Jahren um 88 % angestiegen, immer noch unbefriedigend. Allerdings ist diesbezüglich ein genereller Schluss kaum zu ziehen, weil sich verschiedene Konzerne eindeutig vom Durchschnitt abheben.

Als nicht gelungen muss die Erreichung des Ziels der Vollbeschäftigung bezeichnet werden. Im Untersuchungszeitraum verringerte sich der Personalbestand um 4,3 %.

Mit besonderer Besorgnis reagieren die Autoren auf die Forschungspolitik der Unternehmen, da der Anteil des Forschungs- und Entwicklungsbudgets sinkende Tendenz aufweist.

Diese Untersuchung zeigt, dass der Mitarbeiter immer mehr ins Zentrum unternehmerischer Aufmerksamkeit rückt. Damit gilt es auch, ihn als Individuum anzusprechen. Die Leistungsbewertung, bzw. die Qualifikation oder das Qualifikationsgespräch, wäre eine ausgezeichnete Möglichkeit, die Bedeutung einer Leistung, individuelle Schwierigkeiten und Chancen, Ansprüche und Realisierungsmöglichkeiten in einem grösseren Zusammenhang aufzuzeigen bzw. zu verankern. Welche Eigenschaften eines Leistungsbewertungssystems solchen Absichten entsprechen, ist Thema in Kap. 5.2.

4.4 Die schweizerische Volkswirtschaft unter neuen Zeichen

Bevor auf die schweiz. Volkswirtschaft im speziellen eingegangen werden soll, sei kurz darauf hingewiesen, dass nicht nur im Anforderungskatalog an die Unternehmen, sondern auch in demjenigen an die Wirtschaft im allgemeinen Konflikte bestehen. Borner, 1975, führt einige solcher Konflikte an:

- Zunahme der weltweiten Interdependenz und Zunahme der nationalen Atomisierung der Wirtschaftspolitik
- Zunahme der Bestrebungen der Inflationsbekämpfung bei gleichzeitiger Zunahme der Institutionalisierung eben dieser Inflation in unser Wirtschaftssystem
- Zunehmende Industrie- und Technologiefeindlichkeit und Ruf nach technologischen Lösungen
- Ruf nach mehr Lebensqualität auf Kosten des Wachstums bei gleichzeitig ansteigenden Ansprüchen
- Bekämpfung bzw. Anprangerung der wirtschaftlichen Konzentration, verbunden mit dem Ruf nach Effizienz- und Produktivitätssteigerung
- Entstehung sozialen Ungleichgewichtes zwischen privatem und öffentlichem Sektor, d.h. Erhöhung der Anforderungen an den Staat bei gleichzeitiger Begrenzung seiner Mittel
- Konflikt zwischen Effizienz und Partizipation am Arbeitsplatz bzw. im Betrieb
- Verschärfung des Konflikts zwischen der Notwendigkeit eines beschleunigten Produktivitätsfortschritts und dem Widerstand gegenüber Strukturwandlungen.

Innerhalb eines solch inkonsistenten Systems von Einflüssen auf die Wirtschaft konstellieren sich immer wieder anders akzentuierte Rahmenbedingungen.

Im Zusammenhang mit dem Thema dieser Arbeit interessieren vor allem diejenigen Veränderungen in den Rahmenbedingungen der schweizerischen Volkswirtschaft, die auf das Wirtschaftsklima einen wesentlichen Einfluss hatten und deren Wirkung längere Zeit anhalten wird.

Im Verlauf dieses Kapitels beziehe ich mich verschiedentlich auf den Sonderbericht Nr. 137 des Instituts für Wirtschaftsforschung, ETH Zürich, Dezember 1976. In seinem Beitrage "Sonderprobleme der Schweiz im gegenwärtigen Konjunkturzyklus" führt H. Würgler folgende Änderungen unter den "exogenen Bestimmungsfaktoren des schweizerischen Wirtschaftsprozesses" an:

4.4.1 Trendumkehr in der Bevölkerungsentwicklung

Die Bevölkerungsentwicklung nahm in der Schweiz in den Sechzigerjahren noch durchschnittlich um 1,5 % jährlich zu, während sie in den ersten Siebzigerjahren sukzessive bis unter 1 % jährliche Zunahme zurückfiel. In der Rezessionsperiode verzeichnete die Schweiz einen Bevölkerungsrückgang von 0,7 %, allerdings mitbedingt durch den Rückgang der Zahl der Fremdarbeiter von ca. 5 % in dieser Periode.

Diese geschilderte Trendumkehr liegt also einerseits im lang-samen, aber stetigen Rückgang des Geburtenüberschusses der schweizerischen Bevölkerung seit 1965 begründet, und andererseits resultierte sie aus dem Kurswechsel in der schweizerischen Fremdarbeiterpolitik, wie er der Regierung u.a. durch mehrere Volksabstimmungen nahegelegt worden ist. In den Jahren 1975 und 1976 war der Bevölkerungsrückgang zweifellos eine Auswirkung der weltwirtschaftlichen Rezession mit der Folge der Rückwanderung zahlreicher ausländischer Arbeitnehmer.

Diese Trendumkehr der Bevölkerungsentwicklung traf vor allem Unternehmungen, die sich am Schweizermarkt orientierten und deren Unternehmensentscheidungen zu lange auf der Annahme einer längerfristig kontinuierlich ansteigenden Bevölkerung basierten.

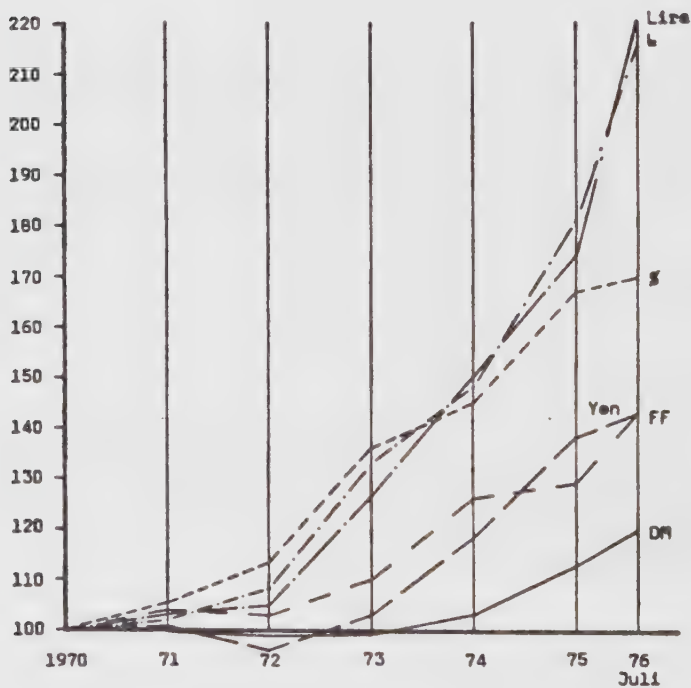
4.4.2 Umgestaltung des Währungssystems

Im Jahre 1973 wurde die Schweizerische Nationalbank von der Verpflichtung befreit, die Devisenkurse - vorab den Dollarkurs - stabil zu halten, nachdem bereits 1971 eine 5%ige Aufwertung des Schweizerfrankens verfügt wurde. In der Folge erfuhr der Schweizerfranken durch die freien Devisenmärkte eine wachsende Höherbewertung, wie dies die folgende Abbildung gegenüber fünf wichtigen Währungen zeigt.

Abbildung 14:

Kursanstieg des Schweizerfrankens gegenüber den wichtigsten Währungen seit 1970

Jahresdurchschnitte 1970 = 100



Aus Sonderbericht Nr. 137, Institut für Wirtschaftsforschung
ETH Zürich (S. A 9)

Die internationale Wettbewerbsfähigkeit in preislicher Hinsicht hängt jedoch nicht allein von der differenzierten Entwicklung der nominellen Wechselkurse ab, sondern auch von den Verschiebungen in den Relationen der nationalen Preisniveaus. In der folgenden Abbildung hat das Institut für Wirtschaftsforschung den "realen" durchschnittlichen Kursanstieg des Schweizerfrankens eingetragen. Die Korrektur der nominellen Kurse wurde also zunächst entsprechend der unterschiedlichen Entwicklung der Konsumentenpreise in den beteiligten Ländern vorgenommen.

Formal ausgedrückt gilt:

$$P_{Fr.,r} = P_{Fr.,n} \cdot \frac{P_{C,CH}}{P_{C,i}} \quad \text{wobei: } P_{Fr.,r} = \text{Index des Fr. Preises, real}$$

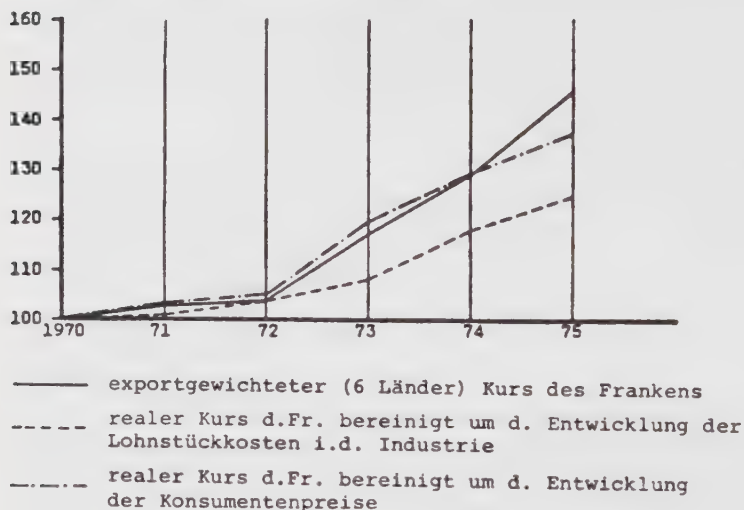
$$P_{Fr.,n} = \text{Index des Fr. Preises, nominell}$$

$$P_{C,CH} = \text{Index der Konsumentenpreise, Schweiz}$$

$$P_{C,i} = \text{Index der Konsumentenpreise, Land i}$$

Mindestens so aufschlussreich für die Beurteilung der Wandlungen in der Wettbewerbsfähigkeit ist jedoch der Realkurs gemessen an den Gesamtstückkosten. Die Preise werden in der Regel auf der Basis der Kostenzuschlagskalkulation festgelegt. Da dem Institut für Wirtschaftsforschung zum Zeitpunkt des Sonderberichtes Nr. 137 die Statistiken für die Errechnung der Gesamtstückkosten fehlten, wurden die Löhne als wichtigster Kostenfaktor herausgegriffen und die Lohnstückkosten ermittelt, d.h. die Quotienten der nominellen Lohnsumme und der realen Gesamtproduktion.

Abbildung 15:

Exportgewichteter nomineller und realer Kursanstieg

Aus Sonderbericht Nr. 137,
 Institut für Wirtschaftsforschung,
 ETH Zürich (S. A 9)

Diese Untersuchung zeigt, dass der Kursanstieg des Schweizerfrankens seit 1970 nominell 46 % beträgt, bereinigt um die Entwicklung der Konsumentenpreise im In- und Ausland immer noch 37 % bzw. bereinigt um die Entwicklung der Lohnstückkosten in der Industrie 25 % ausmacht. Obwohl also durch eine zunehmende Stabilisierung des Binnenwertes gemildert, bleibt der Anstieg des Aussenwertes des Schweizerfrankens markant.

4.4.3 Verteuerung des Erdöls, Verteuerung von Rohstoffen

1973/74 ist der Produzentenpreis für Erdöl durch die OPEC-Länder von 3.39 auf 11,58 Dollars pro Barrel heraufgesetzt worden, was einer Erhöhung um das Dreieinhalbfache entspricht. Für die Schweiz wurde die dadurch vergrösserte Importlast dank des unter 1.1.2 erwähnten Kursanstieges erleichtert. Dennoch bedeutet die Erdölverteuerung eine nicht zu unterschätzende Aenderung der Rahmenbedingungen. Sie war nämlich von Nebenwirkungen begleitet, die auf den Konjunkturumbruch gegen Ende 1974 wesentlichen Einfluss nahmen und die noch weiter nachwirken. H. Würigler (1976) schreibt: "Einmal hat die Erdölverteuerung über die verschiedenartigsten Verwendungszwecke des Erdöls auf die Kosten der industriellen Produktion und auf die Lebenshaltungskosten durchgeschlagen. Andererseits hat sie jedoch zu gewissen Einsparungen geführt, sei es durch echten Verzicht, sei es durch Substitution im Energiebereich. Ferner ist unverkennbar, dass die erste überraschende Heraufsetzung des Erdölpreises die Unternehmer weltweit zu Sicherheitskäufen von vielen anderen Rohstoffen veranlasste, was über die Ausdehnung der Lagerhaltung zu einer Uebersteigerung des Konjunkturaufschwunges im ersten Semester von 1974 geführt hat. Die Intensität der Weltrezession kann in der Tat mit der in der Folge notwendig gewordenen massiven Reduktion der Lagerbestände erklärt werden.." (S. 14).

Wieweit in der näheren Zukunft unter den rohstoffproduzierenden Ländern kartellartige Vereinbarungen getroffen werden bzw. getroffen werden können, ist schwierig auszumachen. Fachleute schätzen dadurch erwirkte zusätzliche Belastungen durch massiv erhöhte Rohstoffpreise auf den meisten übrigen Bereichen als relativ gering ein.

4.4.4 Exportoffensive der Entwicklungsländer

In ihren Industrialisierungsbemühungen haben einige Entwicklungsländer bereits in den Sechzigerjahren einen Kurswechsel von primär importsubstituierender auf exportorientierte Industrialisierung vollzogen. Diese Tendenz fasst immer mehr Fuss. Mit der Erdölverteuerung entstanden in verschiedenen Entwicklungsländern Devisenengpässe, die geradezu dazu zwangen, neue Exportmärkte zu erschliessen. Im Bereich der Rohwaren sind die Aussichten auf zusätzliche Exporterlöse gering, da erfolgreiche Rohstoffkartelle nach dem Muster der OPEC gegenwärtig kaum realisierbar scheinen und sich die Nachfrage nach Rohwaren langsamer entwickelt, als diejenige nach Industrieerzeugnissen. Deshalb setzen immer mehr Entwicklungsländer technologisch relativ wenig anspruchsvolle, jedoch arbeits- und rohstoffintensive Halb- und Fertigfabrikate im Ausland ab.

Eine verstärkende Einflussgrösse, welche diese Exportoffensive bis auf feinmechanische, optische, foto- und elektrotechnische sowie Maschinenbauerzeugnisse erstreckte, wurde von K.W. Schatz, 1976, als "Produktionszyklus-Modell" herausgearbeitet.

In der Entwicklungsphase und der Phase der ersten industriellen Fertigung bietet das hochentwickelte Industrieland wegen des mit dem hohen Forschungs- und Entwicklungsaufwand einhergehenden Bedarfes an besonders qualifizierten Arbeitskräften Standortvorteile - dies noch dadurch akzentuiert, dass die Industrieländer mit ihrem hohen Einkommensniveau einen aufnahmefähigen Markt für derartige Neuerungen bieten. Mit zunehmender Standardisierung der Produkte und Produktionsverfahren verlagern sich die Standortvorteile in weniger entwickelte Industrieländer, welche die betreffende Technologie bereits beherrschen, gegenüber dem Innovationsland jedoch den Vorteil niedrigerer Löhne haben.

In der letzten Phase des Zyklus, d.h. wenn die Industriewaren ausgereift und standardisiert sind, verfügen die Entwicklungsländer über Standortvorteile. Dass diese Standortvorteile in letzter Zeit so effizient genutzt wurden, liegt z.T. auch an der Erkenntnis, die sich in den Entwicklungsländern durchgesetzt hat, dass eine angestrebte Industrialisierung durch Importsubstitution (wie sie im Zeichen der Unabhängigkeitsansprüche sowohl politischer wie ökonomischer Prägung inszeniert wurde) weniger Vorteile bringt, als eine exportorientierte Industrialisierungsstrategie.

Dass diese Exportoffensive kein Phantom ist, sei am Beispiel Bundesrepublik, stellvertretend für andere hochentwickelte Länder, gezeigt.

Die Verbrauchsgüterimporte aus den Entwicklungsländern stiegen 1975 um 22 %, während der Inlandumsatz an Verbrauchsgütern um 3 % zurückging. Berechnungen des Instituts für Weltwirtschaft in Kiel zeigen, dass in diesen westdeutschen Industrien - selbst wenn sich dieser Importanstieg nicht progressiv beschleunigt - bis 1985 durch zunehmende Exporte aus den Entwicklungsländern rund 19 % der Beschäftigten freigesetzt werden (Schatz, 1976, S. 7).

Aber auch Investitionsgüterimporte sind im Ansteigen begriffen. In der elektrotechnischen, der optischen und der feinmechanischen Industrie, im Strassenfahrzeugbau (insbesondere bei Komponenten und Ersatzteilen) erwartet das Institut für Weltwirtschaft, Kiel, einen weiteren Verlust von rund 12 % aller Arbeitsplätze der in diesen Industrien beschäftigten Belegschaften bis 1985. In absoluten Zahlen ergibt sich somit ein Verlust bis 1985 von 850'000 Arbeitsplätzen, was ca. 11 % aller heute in der verarbeitenden Industrie der BRD angebotenen Arbeitsplätze entspricht.

Verteilt auf 10 Jahre erscheint diese Zahl nicht als besonders bedrohlich. Es gilt aber, die Zeichen der Zeit zu erkennen und sich vorausschauend auf zukünftige wirtschaftliche Konstellationen einzurichten.

Auch in der Schweiz wird aus den entsprechenden Branchen attestiert, dass die Konkurrenz aus den Niedriglohnländern bereits deutlich zu spüren ist.

4.4.5 Bedeutung der veränderten Situation der schweizerischen Volkswirtschaft für die Zukunft

Die konkrete Bedeutung der Aenderungen in der Bevölkerungsentwicklung, der Währungs- und Rohstoffsituation und der Exportinitiative der Entwicklungsländer für die Zukunft wird deutlich, wenn man versucht, sie zunächst im Zusammenhang mit dem Konjunkturverlauf in der einschlägigen Periode, in unserem Fall ab 1974, zu sehen:

Mit dem Uebergang von festen zu flexiblen Wechselkursen stieg der Aussenwert des Schweizerfrankens einerseits und stabilisierte sich dessen Binnenwert andererseits. Der Wettbewerbsvorteil, den die Schweiz als "Unterbewertungsland" hatte, schwand. Damit wurde der Inflationsmentalität Boden entzogen. Die Verteuerung der Erdölimporte wurde nicht durch die Notenpresse finanziert, und der Flucht in die Sachwerte wurde ein wichtiges Motiv entzogen. Der Kursanstieg des Schweizerfrankens setzte auch der Ueberwälzbarkeit von inländischen Kostensteigerungen auf die Exportpreise ein Ende, was auf die internationale Wettbewerbsfähigkeit einen deutlich beeinträchtigenden Einfluss hatte.

Die Bevölkerungsstagnation im Zeichen des Pillenknicks und der restriktiven Fremdarbeiterpolitik traten ins Bewusstsein der Unternehmer.

Mit der Abschwächung der Weltkonjunktur nach dem Erdöl-schock wurde vielerorts erkannt, dass die Lager überhöht waren. Um die Liquidität zu schonen, wurden Rohstoff-Zwischenfabrikate- und Fertigproduktelager massiv abgebaut.

Dies alles lässt den Zusammenbruch der Investitionsbereitschaft verstehen.

Mit der steigenden Kurzarbeit und auch Ganzarbeitslosigkeit im Jahre 1975 - anfangs 1976 sowie mit der Rückwanderung von Ausländern stellte sich auch im privaten Konsum eine Abschwächung ein.

1976 brachte eine Stagnation des Sozialproduktes, was angesichts dieser retardierenden Momente nicht überraschte. Eine leichte Verstärkung der öffentlichen Ausgaben und eine gewisse Exportbelebung anfangs Jahres haben - bei ungefähr gleichem Konsum wie 1975 - den erneuten Rückgang bei privaten Anlageinvestitionen gerade etwa zu kompensieren vermocht.

Nun geben simplifizierende Extrapolationen von Vergangenheitsdaten in die Zukunft schlechte Prognosen ab.

Die folgenden Ausführungen stützen sich deshalb auf den Bericht der schweizerischen Konjunkturforschungsstelle "SWISS 3", unter der Redaktion von R. Loertscher, E. Spörndli und P. Stalder, 1976 (schweizerische Wirtschaftsindikatoren: ein Simulationssystem, Version 3), der auf einer sorgfältigen Basis eine Modellprognose zunächst für 1977, jedoch auch einige fundierte Ausblicke auf eine etwas weitere Zukunft gestattet.

SWISS 3 stellt den Versuch dar, den Gesamtzusammenhang der schweizerischen Volkswirtschaft in Form eines Systems mathematischer Gleichungen einzufangen. Aufgrund empirischer Untersuchungen wurden die vielfältigen Beziehungen zwischen wirtschaftlichen Grössen wie Konsum, Einkommen, Investitionen, Beschäftigung, Inflationsrate etc. herausgearbeitet. Das Prognosemodell erklärt und prognostiziert mittels 16 Strukturgleichungen das Bruttoinlandprodukt, dessen Komponenten Konsum, Investition, Export, Import und damit die Handelsbilanz sowie Konsum-, Bau- und Exportpreise. Eine Arbeitsnachfragegleichung, eine Angebotsfunktion für Schweizer Arbeitskräfte, eine Gleichung für den Anteil der Fremdarbeiter an der nachgefragten Arbeitsleistung und eine Bestimmungsfunktion für die Veränderung des Nominallohnsatzes erlauben zudem Aussagen über die mutmassliche Entwicklung von Beschäftigung und Arbeitseinkommen.

Eine detaillierte Erklärung dieses Simulationssystems würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen. Es verdient jedoch insofern Erwähnung, als es Grundlage ist für die Prognose der Wirksamkeit der geschilderten Aenderungen äusserer Bedingungen unserer Volkswirtschaft in der näheren Zukunft.

Im unter 1.1 bereits erwähnten Sonderbericht Nr. 137 der schweizerischen Konjunkturforschungsstelle nimmt H. Würgler auf "SWISS 3" Bezug und schreibt:

- " - Wenn der Rückfluss von Ausländern zum Stillstand kommen wird, ist mit einer Stagnation der Wohnbevölkerung zu rechnen. Auch wenn der Rückgang bei den Geburten einem leichten Wiederanstieg weichen sollte, ist kein Bevölkerungszuwachs zu erwarten, der der Bauwirtschaft (als Stimulans für verschiedenste Branchen) neue Impulse zu verleihen vermöchte.
- Aufgrund der aussenwirtschaftlichen Prognosen und der zu beobachtenden Geldmengenexpansion im Ausland, verglichen mit der Schweiz, wird der Kurs des Schweizer Frankens weiterhin nach oben tendieren. Mit einer erneuten schockartigen Höherbewertung ist jedoch aus wirtschaftlichen Gründen nicht mehr zu rechnen, und zudem dürfte die reale Kurssteigerung eher hinter der nominellen zurückbleiben.
- Auch beim Erdöl und anderen Rohstoffen sind keine aussergewöhnlichen Preissteigerungen zu erwarten. Wie von den OPEC-Ländern angekündigt, werden sie bestrebt sein, die Erdölpreise etwa im Ausmass der internationalen Inflation zu erhöhen. Die Veranlassung zum Energiesparen und zur Substitution von Erdöl zu Heizzwecken wird allerdings fortbestehen." (S. 17)

Diese drei Aenderungen äusserer Bedingungen haben also mittlerweile zu Strukturen geführt, die aller Voraussicht nach einigermaßen stationär bleiben - oder sich zumindest nicht mehr schockartig weiterverändern werden. Sie erstrecken also ihren Einfluss auch in die Zukunft, d.h. sie werden in absehbarer Zeit kaum mehr auf die Zustände zur Zeit der Hochkonjunktur zurückkehren.

Wesentlich akzentuierter präsentiert sich hingegen die Situation im Zusammenhang mit der Exportinitiative der Entwicklungsländer. H. Würgler schreibt:

- " - ..es ist indessen mit einer wachsenden Erschwerung der schweizerischen Situation zu rechnen, indem in den kommenden Jahren die Entwicklungsländer ihre Exportoffensive mit Sicherheit ausweiten werden.

Natürlich wird die Industrialisierung der Entwicklungsländer auch in grösserem Masse Importe von Fabrikationsanlagen und Vorprodukten aus dem OECD-Raum bedingen. Die Vor- und Nachteile dieser Tendenzen werden sich aber ungleich auf die schweizerischen Industriebranchen und -unternehmungen verteilen, so dass sich der Druck zum Strukturwandel verstärken wird." (S. 17)

Der in Gang gekommene Strukturwandel wird sich verzögert beschleunigen, und zwar deshalb verzögert, weil viele Unternehmen Aufträge unter den bestehenden Strukturen ihrer Produktionstechniken und -sortimente zu Selbstkosten ausführten, ganz einfach, um ihre Kapazitäten einigermaßen auslasten zu können.

Für die nähere Zukunft ist jedoch eine weiter sukzessive Abnahme der Beschäftigungsquote in der Industrie zugunsten des Dienstleistungssektors zu rechnen. Mit der Wechselkursfreigabe ist der Wettbewerbsvorteil, den die exportorientierte Industrie gegenüber den binnenmarktorientierten Bereichen hatte, geschwunden. Damit können sich die Dienstleistungen nun im Wettbewerb um Arbeitskräfte und Kapital immer einfacher durchsetzen.

Als aussenwirtschaftlicher Aspekt des anwachsenden Dienstleistungssektors sind die guten Chancen des Exports von direkten Dienstleistungen, wie z.B. Konstruktionsideen, zu erwähnen, wie auch der indirekte Dienstleistungsexport, nämlich das Ausführen von technischem und organisatorischem Wissen, das in Gütern inkorporiert ist.

Der binnenwirtschaftliche Aspekt gewinnt seine Bedeutung durch Dienstleistungen, wie Tourismus, Sport, Unterhaltung, Gesundheits- und Vorsorgeleistungen, die sich heute eine immer grössere Zahl von Menschen leistet.

Die Einbussen in der Industrie dürften vor allem jene Produktgruppen betreffen, deren Produktionstechnik wenig qualifiziertes Personal erfordert und arbeitsintensiv ist. Selbstverständlich besteht für die schweizerischen Unternehmungen die Möglichkeit der Verlagerung der Herstellung dieser Güter aus dem OECD-Raum hinaus in die Niedriglohnländer mit genügender Energie und Rohstoffvorkommen, grossem Arbeitskräftepotential, günstigem Investitionsklima etc.

(für die Bundesrepublik s. Dick, R., 1976)

Aus der Sicht der Arbeitnehmer in der Schweiz ist dieser Lichtblick jedoch im allgemeinen bedeutend weniger attraktiv.

Es soll an dieser Stelle auch darauf hingewiesen werden, dass im intraindustriellen Handel, wie er z.B. zwischen den hochindustrialisierten Ländern herrscht, wegen der Spezialisierung und Verflechtung kompensatorische Handelsströme fließen, was bei interindustriellen Handel, wie z.B. mit den Entwicklungsländern, nicht geschieht. Es ist deshalb einleuchtend, dass sich die hochentwickelten Industrienationen in erster Linie an ihresgleichen orientieren müssen. Nebenbei bemerkt wird zudem in den Entwicklungsländern der Trend immer deutlicher bemerkbar, dass von Prestigeekäufen, d.h. Importen von Gütern höchster technischer Raffinesse abgesehen und den Umständen entsprechendere, technologisch einfachere und häufig auch standardisierte Güter vorgezogen werden, Güter also, die mehr und mehr von den Entwicklungsländern selber produziert werden können.

Der Zwang zu Tertiärsektorproduktionen und zu qualitativ höherstehenden Industrieproduktionen wird umso stärker ausfallen, je mehr die Industrieländer bereit sind, ihre Märkte den Entwicklungsländern zu öffnen. Importerschwererungen zeigen sich auf die Dauer als wenig wirkungsvoll.

K.W. Schatz, 1976, schreibt: "Die Erfahrungen zeigen aber, dass es hochentwickelte Länder nicht vermocht haben, in den Branchen, die durch Konkurrenz aus den Entwicklungsländern gefährdet sind, neue Prozess- und produktbedingte Wettbewerbsvorteile zu erzielen und damit dem weltwirtschaftlichen Strukturwandel entgegenzuwirken." (S. 9)

Es ist deshalb als logische Folgerung die Forderung nach ständiger Neuerung zu stellen, wenn sich die hochindustrialisierten Länder unter sich und gegenüber den Entwicklungsländern dauerhaft behaupten sollen. Dies bedeutet u.a., dass Spezialisierungslücken erschlossen werden müssen und Vorteile der Spezialisierung durch Handel mit Technologien und technologieintensiven Produkten wahrzunehmen sind.

Die Beschäftigungsquote dürfte sich damit zugunsten des Dienstleistungssektors verschieben. Die erwähnten Umstände deuten alle darauf hin, dass unser hohes Ausbildungsniveau unter allen Umständen gehalten bzw. gefördert werden muss, d.h. dass sich die Ausbildungskapitalintensität im volkswirtschaftlichen Rahmen keinesfalls verschlechtern sollte.

4.5 Zusammenfassung der Verschiebungen in den Rahmenbedingungen moderner Arbeit und Bedeutung für die Arbeitsbewertung

Arbeit ist heute konstitutives Prinzip für die moderne demokratische Gesellschaft, welche sich am Grundsatz der sozialen Gerechtigkeit und der Leistung orientiert. Allerdings haben die jüngeren Entwicklungen unserer Erwerbsgesellschaft den Rahmen des Selbstverständnisses aufbrechen lassen. Das Wesen der modernen Arbeit wird reflektiert, Aenderungen werden identifiziert, neue Wege werden angestrebt.

So kommt auf psychologischer Ebene deutlich zum Ausdruck, dass die moderne Arbeit als zu wenig mit dem Wesen des Menschen im Einklang erachtet wird. In den Schlagwörtern "Ueberwindung der Selbstentfremdung" und "Menschwerdung des Arbeiters" kommt diese Diskrepanz pointiert zum Ausdruck.

Die ausweichende, elastische Kohärenz der menschlichen Psyche - von D. v. Uslar wird von einer "Unberechenbarkeit des Psychischen" gesprochen - fordert ihren Tribut von der technisierten, mechanistischen Arbeit zurück. Der Wettbewerb zwischen den Ausführenden in kleine Schritte geteilter Arbeit wird als wertblindes Tun empfunden.

Angst in tausend Ausprägungen quittiert das Rennen müssen nach dem - gemäss der phylogenetischen Funktion der Angst zum vornherein als gefährlich Empfundenen - nicht Ueberschaubaren, Unbekannten.

In diesen Zusammenhängen überraschen die Ergebnisse von Theorien und Forschungen zur Arbeitszufriedenheit nicht. Neben die Forderungen nach der Erfüllung von physiologischen und Sicherheits- bzw. Schutzbedürfnissen treten solche nach interpersonalen Beziehungen, nach einer sozialen Zugehörigkeit, nach dem Innestehen in einem Sinnzusammenhang. Dass damit die innerbetriebliche Information, die Beziehungen zu Mitarbeitern und Vorgesetzten, die Aussichten auf Aufstieg und damit zu Möglichkeiten der Selbstaktualisierung zum Brennpunkt des Interesses werden ist einleuchtend. Damit gewinnen wiederum Selbstverantwortung, Schulung und Vielseitigkeit der Aufgaben an Interesse.

In modernen Unternehmensphilosophien widerspiegeln sich diese Forderungen. Die Unternehmen werden von ihren Leitern kaum mehr nur als Investitionsobjekt bzw. als Organisation zur Gütererzeugung betrachtet, sondern vielmehr als eine Art Interessenverbund. Dabei tragen zeitgemässe Unternehmensphilosophien gesamtwirtschaftlichen bzw. gesellschaftlichen Erfordernissen in zunehmendem Masse Rechnung.

In der Praxis aber treffen diese Philosophien auf grosse Hemmnisse der Realisierung: die Inkonsistenz der mannigfaltigen Einflüsse auf Wirtschaft und Gesellschaft, die Inkonsistenz der zu befriedigenden Interessen (Arbeitnehmer, Wirtschaftsregion, Geldgeber, Staat, Zulieferant, Kunde etc.) und letztlich die Inkonsistenz menschlicher Motive.

Eine wirtschaftlich-soziale Konstellation aktualisiert jedoch identifizierbare menschliche Bedürfnisse bzw. psychische Ansprüche, deren Erfüllung von einem gewissen Grad ihrer Ausprägung an gefahrlos nicht ausser acht gelassen werden kann.

Die Unternehmen haben ihr soziales Engagement verstärkt. Die Aufwendungen für Personalkosten, Sozialleistungen, innerbetriebliche Information, Weiterbildung, Umweltschutz etc. sind gestiegen. Die Frage ist nur, in wie weit Kostensteigerungen und Erfolg gleichzusetzen sind.

Eine starke Einflussgrösse auf die moderne Arbeit ist die wirtschaftliche Situation. In der Schweiz haben sich wirtschaftliche Rahmenbedingungen nachhaltig verändert. Es sind vor allem zu nennen:

- Bevölkerungsentwicklung
- Währungsprobleme
- Rohstoffsituation
- Exportoffensive der Entwicklungsländer.

Vorauszusehen ist, dass sich unter diesen Zeichen ein Strukturwandel einstellen wird. Einbussen in der Industrie für Produktgruppen, deren Produktionstechnik wenig qualifiziertes Personal erfordert und arbeitsintensiv ist, werden durch ein Anwachsen des Dienstleistungssektors wettgemacht werden müssen. Es ist an den Export von direkten Dienstleistungen (z.B. Konstruktionsideen, Know-How etc.) zu denken, wie auch an die Ausfuhr von individuellen Dienstleistungen durch das in Gütern inkorporierte technische und organisatorische Wissen. Aber auch der binnenwirtschaftliche Aspekt der Dienstleistungen wird seine Bedeutung haben (Tourismus, Sport, Unterhaltung, Gesundheit etc.)

Zieht man in Betracht, dass zukünftig der intraindustrielle Handel (Industrienationen unter sich) an Bedeutung gewinnen wird, ist ein Zwang zu höherstehender Industrieproduktion und zur Tertiärsektorproduktion evident. Mit anderen Worten heisst dies, dass ein grosser Innovationsdruck auf uns zukommen wird.

Mit Neuerungen, Verbesserungen und Weiterentwicklungen an Produkten bzw. Prozessen der Produktion oder an Dienstleistungen, müssen jene Spezialisierungslücken erschlossen werden, die sich uns als volkswirtschaftliche Chance zukünftig noch anbieten.

Dies wiederum verlangt eine hohe geistige und geographische Mobilität der Arbeitnehmer. Wichtige Voraussetzung hiezu ist eine breite Grundausbildung auf möglichst hohem Niveau, an welches Spezialausbildungen anschliessen können.

Forderungen nach sinnerfüllter Arbeit, nach Information, Schulung, Verantwortung, Selbstverwirklichung auf psychologischer Ebene, Forderungen nach wahrzunehmender gesellschaftlicher Verantwortung durch die Unternehmen treffen auf die für unsere Volkswirtschaft relevanten Forderungen der permanenten Innovation, der Mobilität und natürlich - der Effizienz.

Es wird immer deutlicher, dass der Spielraum für ineffiziente Abläufe abnimmt und dass Leerläufe und Alibifunktionen wegen der Anspannung in den Rahmenbedingungen gefährlich werden können.

Wenn die Arbeitsbewertung ein Führungsinstrument sein will, muss sie auf solche Rahmenbedingungsänderungen eingehen können.

Sie soll also ein Instrument sein, das modernen Unternehmensphilosophien - welche sowohl auf die psychische Situation ihrer Arbeitnehmer als auch die wirtschaftlich/gesellschaftliche Situation Rücksicht nehmen - in deren Zielverfolgungen hilft.

Unter gewissen Vorzeichen (s. Kap. 5) ist die Arbeitsbewertung, davon insbesondere die Leistungsbewertung (oder persönliche Bewertung) tatsächlich ein wertvolles Instrument sorgsamer, individueller Förderung und damit auch Förderung der individuellen Leistung.

5. ABLEITUNG ALLGEMEINER VERBESSERUNGSPRINZIPIEN ZUR ANALYTISCHEN ARBEITSBEWERTUNG

Aus den Erkenntnissen in Kapitel 2 "Bilanz" und 4 "Verschiebungen: in den Rahmenbedingungen moderner Arbeit" sollen allgemeine Verbesserungsprinzipien abgeleitet und im Hinblick auf deren Realisierbarkeit innerhalb des analytischen Arbeitsbewertungssystems diskutiert werden.

5.1 Allgemeine Verbesserungsprinzipien zur analytischen Arbeits-Arbeitsplatzbewertung

- Wenn man sich ganz unbefangen überlegt, was die "Arbeitsbewertung" will, nämlich Arbeit bewerten, wird deutlich, dass dem Wortinhalt entsprechend mit diesem Instrument ein äusserst anspruchsvolles Ziel verfolgt wird.

Wollte man die Arbeit eines Menschen im eigentlichen Sinn des Wortes "bewerten", also feststellen, was seine ihm obliegende Arbeit objektiv "wert" ist, würde dies voraussetzen, dass der Beurteilende gültige Wertkriterien besitzt, d.h. er müsste eigentlich wissen, was der Sinn und der Zweck sowohl unseres gesellschaftlichen und individuellen Lebens ist und obendrein in der Lage sein, diesen Sinn und Zweck zu operationalisieren und zu quantifizieren.

Dass solches unmöglich ist, wird wohl selbst der gewiegteste Arbeitsbewertungsspezialist bezeugen. Es wäre deshalb falsch, der unter 3.2 bemängelten Validität der Arbeitsbewertungssystems nachzugehen und diese zu verbessern suchen. Betrachtet man die Wandelbarkeit des Arbeitsbegriffs (s. 4.1) wird evident, dass man damit nur eine Alibifunktion höherer Stufe vornehmen würde. Entscheidend bleibt die auf Erfahrung gegründete Intuition der Lohnverantwortlichen bei der Selektion der Items und bei den Einstufungen.

Wollte man etwas boshaft formulieren, könnte man sagen, dass diese analytischen Systeme, weil sie ihre Wissenschaftlichkeit und Genauigkeit nur vorspiegeln, in dem Sinne richtiger sind, als sie den inkonsistenten wirtschaftlichen und psychologischen Anforderungen besser gerecht werden können, als es ein tatsächlich in sich geschlossenes, logisches Instrument je vermöchte. Es darf jedoch dabei nicht vergessen werden, dass Fairness - um das Wort "Gerechtigkeit" zu vermeiden - auch durch diese Systeme nicht erzwungen werden kann. Diese bildet sich nach wie vor nur in der Interaktion zwischen und der gegenseitigen Kontrolle durch Menschen. Damit wäre es also richtiger, den Mantel der Wissenschaftlichkeit fallen zu lassen.

- In verschiedenen Unternehmen erfolgt die Einführung und die Betreuung der Arbeitsbewertungssysteme durch paritätische Kommissionen oder Arbeitsgruppen. Wenn man sich die in 3.2.1 und 3.2.4 erwähnten breiten Möglichkeiten der Interpretation vor Augen führt, ist dieses Vorgehen sicher richtig und sollte verbreitet Anwendung finden.

- In vielen Arbeitsplatzbewertungssystemen finden sich sog. "Jugendlichen"- oder "Frauenfaktoren" (s. Kap. 6), welche den eruierten "Wert" des Arbeitsplatzes um einen gewissen Prozentsatz reduzieren. Nachdem ein Arbeitsplatz unabhängig von der Person bewertet wird, bedeutet ein solches Vorgehen eine Inkonsequenz, die es abzubauen gilt. Es ist übrigens bezeichnend, dass in den gewerkschaftlichen Bestrebungen der Grundsatz von "gleiche Arbeit - gleicher Lohn" immer stärker in den Vordergrund rückt.
- Die sog. "Marktzuschläge", welche für schwer auffindbare Berufsgruppen oder Spezialisten bezahlt werden, sollten ebenfalls nicht in die Systeme integriert werden.
- Häufig zeigen sich bei der Einführung von Arbeitsplatzbewertungssystemen Doppelspurigkeiten, ineffiziente Abläufe, Schwachstellen etc., welche durch deren Eliminierung zu beträchtlichen Einsparungen führen können. Es wäre daher wichtig, wenn auch nach der Einführung gezielte Hinweise auf solche organisatorischen Verbesserungsmöglichkeiten folgen würden. Dies ist dann möglich, wenn aufgrund der Leistungsbewertung institutionalisiert wird, dass solche Gedanken - von Seiten des Vorgesetzten wie des Mitarbeiters - provoziert und festgehalten werden (s. 5.2).
- Bei der Einführung, wie auch der Betreuung dieses Arbeitsplatzbewertungssystems kann - wiederum mit Hilfe des feed-backs aus der Leistungsbewertung (s. 5.2) - Akzent darauf gelegt werden, dass Arbeiten, die den Einzelnen als sinnentleert beeindrucken, vermieden oder umgestaltet werden. Arbeitsplätze, die sich schliesslich über längere Zeit hinweg als besetzbar erweisen, bilden auch eine bessere Grundlage der Personalplanung.
- Mit der Anforderung an die geistige und geographische Mobilität des heutigen Arbeitnehmers und dessen Ansprüche an eine sinnerefüllte Arbeit geht einher, dass die Arbeitenden ein möglichst breites Feld von Erfahrungen erwerben sollten (s. 4.2/4.4 und 4.3). Unsorgfältige "Job Rotation" führt aber zu grossen Kosten, weil Einarbeitungs- bzw. Ausbildungszeiten anfallen, die bezahlt sein wollen. Ein Uebergang von einem Arbeitsplatz zu einem anderen mit verschiedenen Anknüpfungspunkten und Ueberschneidungen kann diesen Konflikt mildern. In diesem Sinn ist ein besonderer Akzent auf den organisatorischen Aspekt der Arbeitsplatzbewertung zu legen.
- Es wäre auf den ersten Blick interessant, wenn mit einem in einem Arbeitsbewertungssystem verankerten - quasi institutionalisierten - zusätzlichen Anreiz den Anforderungen an Ausbildung und Mobilität Rechnung getragen werden könnte.

Es zeigt sich aber bald, dass sich die analytischen Arbeitsbewertungssysteme aufgrund ihrer systemimmanenten Logik für die Verfolgung solcher prospektiver Ziele wenig eignen. Durch eine Akzentsetzung auf dem Kriterium "Ausbildung" kann zunächst scheinbar ein stärkerer Ausbildungsanreiz geschaffen werden.

Allerdings hat eine solche Akzentsetzung - wegen der Praxisorientiertheit der Systeme (finanzielle Situation der Unternehmung/Arbeitsmarkt etc.) - einfach einen Ausgleich über andere Items zur Folge. Deswegen dürfte ein solcher Anreiz kaum eine zusätzliche Wirkung zeigen.

Die Leistungsbewertung kann sich jedoch für die Verfolgung von Ausbildungszielen recht gut eignen.

5.2 Allgemeine Verbesserungsprinzipien zur analytischen Leistungsbewertung

- Wie insbesondere unter 3.2.3 zum Ausdruck gekommen ist, lässt sich die Unterteilung der Arbeitsbewertung in Arbeitsplatz- und Leistungsbewertung aus logischen Gründen nicht halten. Insbesondere, wenn die Arbeitsplatzbewertung zu einem bestimmten Lohnbestandteil führt, auf welchen ein weiterer - durch die Leistungsbewertung ermittelter - aufgestockt wird - zeigt sich, dass die Leistungsbewertung nicht viel mehr ist, als eine weitere Anzahl von Beurteilungskriterien, wie sie die Arbeitsplatzbewertung schon kennt. Da keine anderen Auslenkriterien für den effektiven "Wert" einer Arbeit zur Verfügung stehen als Lohnbeispiele aus der Praxis oder allenfalls eine Zufriedenheit mit dem Lohn, ergibt es wenig Sinn, ein Arbeitsbewertungssystem zu stark auszudifferenzieren. Es bietet sich deshalb an, die Verknüpfung der beiden Subsysteme gemäss strenger Tradition der analytischen Arbeitsbewertung fallen zu lassen.

- Unter 3.2.2 und 3.2.3 (Kritische Gedanken zur analytischen Leistungsbewertung bzw. zu deren Zusammenspiel mit der Arbeitsplatzbewertung) kommen Fragwürdigkeiten der Systemanlage zum Ausdruck. Es sei an das Konzept der geforderten "durchschnittlichen Befähigung" seitens der Arbeitsbewertung erinnert, welche mit der Person des Arbeitnehmers "nichts zu tun habe", während die Leistungsbewertung Leistung und Verhalten der eigentlichen Person schätze oder messe. Diese Idee führt vor allem bei der Leistungsbewertung zu Schwierigkeiten in der Praxis.

Der einzelne Mitarbeiter - zwar nicht in seiner gesamten Individualität, aber immerhin sein individueller Beitrag an den Unternehmenserfolg, bzw. seine in irgendeiner Form auf die Arbeit bezogenen Eigenschaften, stehen zur Debatte. Es ist deshalb immer wieder die Leistungsbewertung, welche als Führungsinstrument - z.B. auch als Grundlage für die Leistungsbeurteilung (das Qualifikationsgespräch) - Schwierigkeiten bereitet.

Stehen Items wie Qualität und Quantität der Arbeit bzw. der Arbeitsausführung, allgemeines Verhalten, Einhalten von Vorschriften, Selbständigkeit, Einsatzmöglichkeit etc. zu bewerten, gewichten und tarifieren an, ist verständlich, dass ein Bewerteter sehr sensibel reagiert, sobald er andere Bestimmungsgrößen für "seine" Bewertung spürt, als seine tatsächlichen Eigenschaften und Leistungen. Solche Bestimmungsgrößen gibt es ja in der Tat verschiedene.

Es ist der Gesamtrahmen der möglichen Leistungszulagen zu nennen, das Hilfsmittel der Normalverteilung über die Einstufungen in den Items im speziellen und der Gesamtbewertung im allgemeinen, welches zur Anwendung empfohlen wird. Die Praxis zeigt auch, dass die Vorjahresleistungsbeurteilung von den Vorgesetzten als Orientierungsgrösse immer wieder herangezogen wird, und dass die Tendenz besteht, nach einigen Jahren der Anwendung solcher Systeme, wegen der immer etwas besser werdenden Einstufungen, die Normalverteilung zu strapazieren. Ob nun die Einstufungen in den einzelnen Kriterien anhand vorformulierter Stufenbeschreibungen (vergleiche Katalogverfahren in der Arbeitsbewertung, Kap. 2.4.3.1) oder nur aufgrund von Rangvergleichen erfolgen, die Begründung bleibt gleichermassen schwierig. Vor allem aber fällt ins Gewicht, dass die gewählten Items ebensowenig wie bei der Arbeitsbewertung validierbar sind und damit auch nicht erfasst werden kann, ob und welche Kriterien allenfalls zusätzlich berücksichtigt werden könnten oder weggelassen werden müssten. Des weiteren muss in diesem Zusammenhang gesehen werden, dass sich die Gewichtung der Items an der Praxis orientiert und orientieren muss (entsprechend der Arbeitsbewertung, Kapitel 2.4.1), und dass sich damit die Bewertungen über ein grösseres Kollektiv gesehen der Praxis beugen müssen. Mit der direkten Verknüpfung der Leistungsbewertung mit dem entsprechenden Leistungsanteil des Lohnes, wird sie in eine Alibifunktion gedrängt, die von vielen Bewertungen ihren ursprünglichen Sinn (siehe 2.3: Arbeitsbewertung, d.h. Arbeitsplatz- und Leistungsbewertung) zu erhalten und den Alibi-charakter abzubauen.

- Die vielfältigen und von der Sache her grundverschiedenen Aufgaben und Funktionen von Departementen, Abteilungen und Meisterbereichen führen zu entsprechend voneinander stark verschiedenen Tätigkeiten der einzelnen Mitarbeiter. Trotzdem wird in den meisten Leistungsbewertungssystemen versucht, alle Leistungen mit denselben Kriterien zu messen. Es wäre jedoch wünschbar, dass sich eine Leistungsbewertung an den Departements- bzw. Abteilungszielen einerseits und individuellen Leistungsmöglichkeiten andererseits orientiert. Dies würde bedeuten, dass jeder Departements- oder Abteilungsleiter bzw. Meister mit seinen Untergebenen eigene Kriterien der Leistungsbewertung erarbeitet und die Leistung seiner Mitarbeiter anhand dieser beurteilt.

So gesehen wird eine Leistungsbewertung zu einem ausgezeichneten Instrument des "Führens durch Zielsetzen" oder etwas partizipativer "Führen durch Zielvereinbaren" (management by objectives).

- Für einzelne Tätigkeiten bespricht der Vorgesetzte mit dem Untergebenen oder einer Gruppe von Untergebenen detailliert, was er von ihm in der folgenden Qualifikationsperiode erwartet, und bringt damit seine Abteilungs- oder Departementsziele möglichst in Deckung mit der Vorstellung des Unternehmens und der Untergebenen. Das Resultat kann in besonderen Fällen in schriftlich festgelegten und terminierten Arbeitsprogrammen bestehen. Resultat dieser Bemühungen ist in jedem Fall, dass der Einzelne (oder auch ganze Gruppen) seine Arbeit in einem Sinnzusammenhang sieht, und dass er in Kenntnis von einigen weiterreichenden, im besten Fall interdisziplinären Zusammenhängen auch mehr Verantwortung übernehmen kann und will.
- Ein individuell-leistungsbezogenes Vorgehen ist aber nur möglich, wenn die direkte Verknüpfung von Leistungsbewertung und Lohn, wie oben erwähnt, fallengelassen wird. Eine vollständige Trennung von Leistungsbewertung und Lohn hätte aber - obwohl die Leistungsbewertung neben der Lohnfestsetzung wesentliche andere Ziele verfolgt (siehe auch 2.3) - einen erheblichen Mangel an psychologischer Evidenz. Deshalb berücksichtigt der Vorgesetzte bei der Verteilung eines (relativ beschränkten) Abteilungs-Leistungsanteils die entsprechende Bewertung, wobei er aber von einer starren Formel entbunden wird.
- Der Gefahr der ungerechtfertigten Bevorzugung wäre dadurch zu begegnen, dass die Inhaber der Personalfunktion diskrete Ueberwachung ausüben und bei besonderen Fällen einschreiten.
- Nicht nur für die Festsetzung des Leistungslohnanteils, auch für die Bewertung selber müssten Rekursmöglichkeiten offenstehen, wobei es sehr häufig positive Auswirkungen hat, wenn die Rekurskommissionen paritätisch zusammengesetzt sind.
- Im Qualifikationsgespräch aufgrund der Leistungsbeurteilung wird u.a. Kritik geübt, wobei der Untergebene nicht nur zur Selbstkritik angehalten wird, sondern er Gelegenheit zur Rechtfertigung hat, insbesondere aber beim Suchen von Verbesserungsmöglichkeiten mithilft.
- Im Zusammenhang mit der Qualifikation sollte ein Vorgehen institutionalisiert sein, das allein der Förderung des Mitarbeiters dient, d.h. dass abgeklärt werden muss, welche beruflichen Möglichkeiten und Verbesserungen für ihn infrage kommen können. Dabei ist aber nicht nur die betriebliche Effizienz im Auge zu behalten, sondern es sollten auch Wünsche und Absichten des Einzelnen Berücksichtigung finden können. Dies weist erneut darauf hin, dass die Leistungsbewertung, die sich mit dem Einzelnen befasst, individuelle Züge beibehalten soll. Eine Verplanung des Individuums als gleichbleibender Teil eines Kollektivs muss entweder fehl- oder in eine Alibiplanung umschlagen. Für den Einzelnen bedeuten diese Abklärungen in der Praxis oft Hinweise für Versetzung oder Beförderung.

- Die Leistungsbewertung soll zudem bewirken, dass Ueberlegungen angestellt werden, welche berufliche Weiterbildung ins Auge gefasst werden könnte. Es darf aber an dieser Stelle nicht vergessen werden, dass es nicht Aufgabe der Unternehmen sein kann, nicht benötigtes Wissen auf ihre Kosten zu fördern. Der Ausbildungsdruck ist aber ein ernstzunehmendes Erfordernis der neuen Zeit (s. 4.5), und eine gezielte und differenzierte berufliche Weiterbildung wird - nicht zuletzt im Hinblick auf die notwendige Mobilität - ein Problem bleiben, welchem ebenfalls individuell und damit effizient Rechnung getragen werden sollte.
- Die Leistungsbewertung soll garantieren, dass es nicht vorkommt, dass Verbesserungen für Mitarbeiter deshalb nicht realisiert werden, weil vermeidbare Hemmnisse nicht angegangen werden. Es ist hierbei an das verständliche Interesse der Vorgesetzten zu denken, einen gut funktionierenden Unternehmensbereich durch eine Versetzung oder Beförderung eines guten Mitarbeiters zu schwächen, oder auch ganz einfach im Auge zu behalten, dass durch die tägliche Routine nicht schriftlich fixierte Vorsätze leicht wieder in den Hintergrund geraten.
- Die Leistungsbewertung soll durch einen aufbauenden Charakter die Basis für eine gegenseitige Wertschätzung legen, sozusagen einen Goodwill bewirken, der niemanden daran hindert, Ideen und Verbesserungsvorschläge spontan auszusprechen. Sie soll quasi einen fruchtbaren Boden für Innovationen abgeben. In diesem Sinn ist der Art des Qualifikationsgesprächs besondere Aufmerksamkeit zu schenken.
- Die erwähnten Verbesserungsprinzipien verlangen eine Rückkehr von Verantwortung aus Stabs- in Linienfunktionen. Die Verantwortung soll sich aber nicht darauf beschränken, in einigen Merkmalen auf irgendeiner dem Mitarbeiter akzeptablen Stufe ein Kreuz zu setzen, sondern in Kenntnis von den zitierten, vielseitigen und manchmal inkonsistenten wirtschaftlich-gesellschaftlich-psychologischen Zusammenhängen unter Anwendung einiger Hilfsmittel Entscheide zu fällen, die vertretbar sind.
- Es wird niemand zu einer Führungskraft, weil er auf einer Klaviatur logisch ableitbarer Führungsinstrumente einigermaßen zu spielen versteht, sondern weil er durch sich angeeignete Einsichten in diese komplexen Zusammenhänge und dank seiner Persönlichkeit und Erfahrung gelernt hat, inmitten der auf ihn einstürmenden inkonsistenten Anforderungen einen richtigen Weg zu gehen, eben zu führen. Damit kann angenommen werden, dass es wertvoller ist, dem Vorgesetzten eine permanente Weiterbildung auf den einschlägigen Gebieten zu ermöglichen, als ihn mit Führungsinstrumenten zu versehen, die unter dem Anspruch der Wissenschaftlichkeit leere Alibifunktionen erfüllen. Damit wird der Vorgesetzte automatisch in die Rolle einer formalen Autorität gedrängt, statt eine echte Autorität aufkommen zu lassen, im Sinne der eigentlichen Bedeutung des Wortes "auego" = mehrten (s. Schmid, R., 1970 und 1971), also im Sinne von Autorität als Mehrerin dessen, was die Mitarbeiter in der Arbeit stets suchen: Sicherheit, Recht und die Entfaltung ihrer Persönlichkeit. Mit verbessertem interdisziplinären Wissen auf breiter Basis ist es auch einfacher, die dringend notwendigen ganzheitlichen Aspekte im unternehmerischen Kalkül Eingang finden zu lassen.

- Mit einer Leistungsbewertung gemäss obiger Prinzipien müsste also eine Hilfeleistung in Form von Schulung an das Kader einhergehen.

Häufig hört man im Zusammenhang mit Plänen zur Kaderschulung, dass die eigentlichen hohen Kosten nicht so sehr durch die Kurskosten (Kursleiterhonorare, Hilfspersonal, Material etc.) verursacht würden, sondern dass sie in dem gleichwohl entschädigten Arbeitsausfall während der Kursdauer lägen. Wollte man in dem Denkschema verhaften, dass die geleistete Arbeit immer am besten anhand der zeitlichen Anwesenheit zu messen sei, wäre diese Ueberlegung zweifellos richtig. Bei Krankheit, Unfall, Militärdienst oder anderen Abwesenheiten von Vorgesetzten zeigt sich jedoch, dass in diesen Zeitabschnitten kaum weniger produktive Leistung der Abteilung oder des Departementes als Ganzes anfällt.

Es ist in diesem Zusammenhang daran zu erinnern, dass im Sinne besserer Entscheidungsunterlagen und besserer Planung Stabsstellen immer wieder Systeme, Formulare, Erassungskarten etc. entwickeln und mit deren elektronischer Verarbeitung sukzessive Verantwortung über Gebiete übernehmen, die ursprünglich beim direkten Vorgesetzten einer Arbeitsgruppe lagen. Unzweifelhaft dient auf verschiedenen Gebieten eine sorgfältige Erfassung von Daten und deren elektronische Verarbeitung für die Geschäftsführung eine bedeutende Rolle. Ob dies auch bei der Leistungsbewertung gilt, ist zumindest zweifelhaft.

Wo nämlich die Gefahr besteht, dass durch Stabsstellen, neben administrativem Aufwand (und damit der Beschäftigung von "Stabspersonal") nur Unterlagen resultieren, welche für tatsächliche Entscheidungen von wenig Belang sind, ist die Frage angebracht, ob die damit verbundenen kostspieligen Aufwendungen in einem Schulungsbudget nicht bessere Früchte tragen würden.

Es sei hier noch ein Detailgebiet kurz gestreift: Der Unternehmer übernimmt mit jeder Lohnerhöhung eine Hypothek auf die Zukunft in dem Sinne, dass der neue Lohn Grundlage für die weitere Lohnentwicklung bleibt. Bei der Zumessung eines Leistungsentgelts stellt sich daher die Frage, ob für festgelegte Mitarbeitergruppen, bei Erreichen eines bestimmten Ziels, eine am Unternehmenserfolg orientierte Bonus-Zuteilung sinnvoll wäre. Ohne Präjudiz für die Zukunft wäre es dem Unternehmer möglich, seine Akzente auf gewisse Ziele zu setzen. Selbstverständlich würde dieses Vorgehen erneut auf die Frage der Gleichbehandlung führen. Es ist jedoch festzuhalten, dass ein Unternehmen eine Gemeinschaft zur Leistungserbringung ist, d.h. dass die Akzente auf der Tüchtigkeit nicht zu sehr dem Ideal der Gleichbehandlung zum Opfer fallen dürfen.

6. OPERATIONALISIERUNG DIESER PRINZIPIEN IM FALLE DES BETRIEBES X

Es ist Aufgabe dieses Kapitels, anhand von Modifikationsvorschlägen zu einem in der Praxis bestehenden analytischen Arbeitsbewertungssystem in Kapitel 5 erwähnte Verbesserungsprinzipien zu operationalisieren - soweit dies innerhalb eines analytischen Arbeitsbewertungssystems überhaupt realisierbar ist.

Vorstellung des Arbeitsplatz- und Leistungsbewertungssystems eines schweizerischen Mittelbetriebes und Modifikationsvorschläge im Sinne der vorausgegangenen Ueberlegungen

Dieses System ist im analytischen Sinn aufgebaut. Das folgende Formular zeigt das Arbeitsbild eines Farbspritzers. Es umfasst die Merkmalgruppen

- A Kenntnisse und Fähigkeiten
- B Beanspruchung
- C Verantwortung
- D Arbeitsbedingungen

welche durch Einzelmerkmale (überschrieben "Merkmale") und Merkmalstufen genauer erfasst werden:

Die Arbeitsbeschreibung (das Arbeitsbild) gliedert sich in die Haupt- und Nebenarbeit (erstere beansprucht ca. 80 % der Arbeitszeit, letztere 20 %), die Beschreibung der zur Verfügung stehenden Betriebsmittel, die Skizzierung der Arbeitsmethode und lässt auch einige weitere Gesichtspunkte zu. Die Merkmalgruppen haben verschiedene Gewichtung: A) 42 %, B) 23 %, C) 25 %, D) 10 %, d.h. dass diese Merkmalgruppen zusammen den Arbeitswert ausmachen. Wesentlich wichtiger für den Arbeitnehmer ist jedoch der Einfluss der Einstufung in den einzelnen Kriterien (Merkmale) für seinen Lohn. Hier zeigt sich, dass "Unfallgefährdung" (max. 3 %) und "Schulkenntnisse", "psychische Belastung" und "Verantwortung für Sicherheit" (max. je 5 %) am wenigsten Einfluss auf den Lohn nehmen können, während "Berufsbildung", "Erfahrung", "geistige Fähigkeiten", "Körperbeanspruchung", "Verantwortung für Sachwerte" und "Verantwortung für Zusammenarbeit" die einflussreichsten (max. 10 %) Kriterien zur Festsetzung des Arbeitslohnes darstellen. Auf eine Kritik betreffend Validität der Items und der Begründung der Gewichtung wird an dieser Stelle verzichtet, sie entspricht den bereits in Kapitel 3.2 erwähnten Punkten. Der betreffende Arbeitsplatz erhält also einen Stellenwert von total 54 Punkten. Ueber den Wert der einzelnen Punkte wird weiter unten berichtet.

Arbeitsbild	Arbeitsbewertung		Visa:	Dat.:	
Nr. 402	Merkmale	Merkmale	Stufen	Stufen	Merke. Grp. Bes.
<u>Benennung:</u> Farbspritzer II	A 1 <u>Schulkenntnisse</u> (Schulsack) 0 - 5 %	keine geringe Primar Bez./Real Sekundar Fachschule	0 1 2 3 4 5	A. <u>Kenntnisse</u> und	
<u>Hauptarbeit:</u> § 80 quantitativ und qualitativ in Stichworten: Sämtliche Grundriss- schleif- und Spritz- arbeiten Einbrennofen be- dienen	A 2 <u>Berufsbildung</u> (Anlerndauer) 0 - 10 %	keine bis 2 Wo bis 3 Mt bis 6 Mt bis 2 J 3 J. Lehre oder gle. Ausb. 4 J. Lehre oder gle. Ausb. Spezialist	0 1 2 3 4 5 6-7 8-9 10	<u>Fähigkeiten</u> die einer zur	
<u>Nebenarbeit:</u> § 20 z.B. Teilenschub, Wartung Eigenkontrolle: Material und Farbe zubereiten Wartung der Anla- gen, Eigenkontrolle Hilfsgeräte ablau- gen	A 3 <u>Erfahrung</u> (Praxis) 0 - 10 %	wenige Tage 2 Wochen 3 Mt 6 Mt 2 Jahre	0 1 2 3 4-5	5 Jahre über 5 Jahre Fachkoppn Spezialisten	6-7 8-9 10 Arbeits- stelle
	A 4 <u>Geistige - Fähigkeiten</u> (Kopfen) 0 - 10 %	einfachste Arb. einfache Arb. mittlere Arb. schwierige Arb. Vertrauensarbeiten	0-2 3-4 5-6 7-8 9-10	mitbringen muss	
	A 5 <u>Geschicklichkeit</u> 0 - 7 % (Dass jeder Griff sitzt)	keine einf. Routine normale Gesch. sichere Gesch.	0 1 2 3	hohe Gesch. u. Gewandtheit u. Präzision u. Fach - Gesch.	4 5 6 7 max. 42 %
<u>Betriebsmittel:</u> Vorrichtungen (Vielfalt, Ge- fahren, Materialorgfalt, Pa- piere): Spritzkabine- Pi- stole, Drucktank, Arbeitspapiere, grö- sere Sorgfalt, elek- trostat. Anlagen be- dienen	B 1 <u>Beanspruchung der</u> <u>Sinnesorgane</u> 0 - 8 % (wovon einer durchgedreht wird) -	geringe minimale minimale bestimmte mittlere mittlere bestimmte hohe hohe verwickelte höchste umfassende	0 1 (2) 3 4 5 (6) 7 (8)	B. <u>Bean-</u> <u>spruchung</u> was	
<u>Arbeitsmethode:</u> einfach, kompliziert, Material- anordnung, Arbeitsunterlagen: Vielseitige Arbeit Sauberkeit, Exakt- heit, Zuverlässig- keit	B 2 <u>Körperbeanspruchung</u> (was die Muskeln her- nehmen) 0 - 10 %	leicht 1,5 kg bis 10 kg bis 15 kg bis 30 kg max.	0-2 3-4 5-6 7-8 9-10	einen laute macht	
	B 3 <u>Psychische Bel.</u> 0 - 5 % (was einen seelisch her- nehmen)	unbeschwert wenig Störungen. schwere Störungen. Geduld u. Ausd.	0 1 2-3	Kritik u. Rekl. expon. Stellg. Durchhaltewill.	4-5 max. 23 %
<u>weitere Gesichtspunkte:</u> Erfahrung, Sprache, spez. Belastung, Umwelteinflüsse: Stehende Tätigkeit Geruchs- u. Farb- belästigung, ehem. Einflüsse, Erfah- rung	C 1 <u>Verantwortung für</u> <u>Sachwerte</u> 0 - 10 % (welcher Schaden einer anrichten kann)	kein Schaden geringer Wert Hande. bis Fr. 100.- Vorr. bis Fr. 500.- Masch. bis Fr. 2500.- Masch. Spez.	0 1 2-4 5-6 7-8 9-10	C. <u>Verantwor-</u> <u>tung</u> welcher Schaden einer	
	C 2 <u>Verantwortung für</u> <u>Zusammenarbeit</u> 0 - 10 % (welche Störungen)	keinen Einzel Arb. Arbeitsgruppe abgest. Arbeitsgr. Taktgeb.	0-1 2-3 4-5 6-7 8-10	anrichten kann max. 25 %	
Foto eines typ. Arbeitsplatzes	C 3 <u>Verantwortung für</u> <u>Sicherheit</u> 0 - 5 % (was andere Mitarbeiter gefährdet)	ausgeschlossen gering mittl. leicht mittl. schwer gross / leicht gross / schwer	0 1 2 3 4 5		
<u>Abb. 16:</u> <u>Arbeitsbild</u>	D 1 <u>Unfallgefährdung</u> 0 - 3 % (was den Arbeiter ge- fährdet)	gering / leicht gelegentl. mittl. häufig, mittl. häufig, stark	0 1 2 3	D. <u>Arbeitsbe-</u> <u>dingungen</u>	
	D 2 <u>Belastigungen</u> (was belästigt und be- hindert) 0 - 7 %	bezüglich In norm. Raum unangenehm sehr unangenehm stärkste Bel.	0 1 2-3 4-5 6-7	was gefahr- det und be- hindert max. 10 %	8

Selbstverständlich stehen für die Einstufung in den einzelnen Merkmalen Unterlagen zur Verfügung, welche im Sinne des Katalogverfahrens Stufenformulierungen aufweisen. Als Beispiel diene die folgende Unterlage für Merkmal A 1 Schulkenntnisse:

Abb. 17:

Schulsack

A 1 Schulkenntnisse

" Schulsack "

Unter Schulkenntnissen werden die zur Ausführung der Arbeit unbedingt notwendigen Schulkenntnisse bewertet. Als Mass der Ausbildung dient die Anzahl der Schuljahre, die notwendig sind zur Erwerbung der verlangten Kenntnisse.

Der Erwerb der Kenntnisse durch Selbststudium oder andere Bildungsmöglichkeiten sind dem Normalbildungsgang, wie ihn die Schule darstellt, gleichzusetzen.

<u>Beschreibung</u>	<u>Skala %</u>
Geringe Schulkenntnisse notwendig. Minimale Primarschulbildung (4 Jahre) völlig ausreichend. Die Arbeitsanweisungen werden mündlich erteilt.	(0) 1
Primarschulkenntnisse erforderlich. Einfache Arbeitspapiere lesen und verstehen können.	2
Bezirksschule, Realschule oder gleichwertige Kenntnisse. Schriftliche Arbeitsanweisungen lesen und verstehen können. Einfache Formulare ausfüllen.	3
Kenntnisse der Sekundarschulstufe oder sehr gute Kenntnisse der vorgenannten Schulen. Schriftliche Rapporte ausfüllen. Kenntnisse im Rechnen notwendig. Einfache Kenntnisse einer Fremdsprache.	4
Nachweis einer bessern Allgemeinbildung. Absolvierung einer besondern Fachschule im Anschluss an die Berufslehre. Praktische Berufsspezialkenntnisse. Bessere Kenntnis einer Fremdsprache.	5

Wesentlich komplizierter ist es jedoch, den Leistungsanteil - mit Hilfe der Leistungsbewertung festzulegen. Zum folgenden Formular ist grundsätzlich zu bemerken, dass es zwei Bewertungsvorgänge jährlich vorsieht, was sich dann auch in der Monatslohnansatzrechnung niederschlägt. Die Praxis in diesem Betrieb hat jedoch gezeigt, dass die Einstufungen und auch das Bewertungsgespräch häufig auf eine einmalige Durchführung jährlich beschränkt werden. Um die Uebersicht etwas zu erleichtern, sind im folgenden Formular nur die Felder für eine erste Bewertung ausgefüllt. Damit nun die einzelnen Vorgänge besser überblickbar werden, sollen die einzelnen Schritte der Bewertung numeriert und sofort kommentiert werden.

1. Festsetzung des Prozentsatzes: "Marktwert/Konjunkturzuschlag"

Dieses Kriterium wird - wenn immer möglich - umgangen. Mit seiner Benützung gesteht man gleichzeitig ein, dass es Einflüsse auf das Arbeitsentgelt gibt, welche stärker sind als das System, mit anderen Worten, welche das System "sprengen". Die ausgeklügelt differenzierte Systemgestaltung verliert natürlich an Glaubwürdigkeit, wenn man einfach - um einen Stelleninhaber in der Firma halten zu können - "Marktzuschläge" bezahlt. Deshalb werden solche nötigen Korrekturen meistens innerhalb des eigentlichen Systems (sei es nun innerhalb des Arbeits- oder des Leistungsbewertungssystems) realisiert. Möglichkeiten dazu gibt es dank dem grossen subjektiven Spielraum ja genug. Setzen wir einen fiktiven Prozentsatz ein: 3 %.

2. Festsetzung des Prozentsatzes für "Alter" (Dienstjahre + Erfahrungsdienstjahre)

Die Dienstjahre entsprechen den tatsächlichen Jahren im Dienste der Firma. Als Beispiel sei eingesetzt: 4 Jahre. Wesentlich komplizierter ist bereits die Festsetzung der (Erfahrungs)-Dienstjahre. Einen spezielles Reglement beinhaltet folgendes:

Erfahrungszulage:

In besonderen Fällen ist es angezeigt, Mitarbeitern die beim Stellenantritt mitgebrachte Berufserfahrung zu honorieren.

Diese Erfahrungszulage wird berücksichtigt, indem wir Dienstjahre anrechnen nach der Formel:

$$\text{"Erf"-Dienstjahre} = \text{Faktor} \times \frac{\text{Lebensalter} - 20}{2}$$

Bewertungsblatt I

Grundlage zur Ermittlung des Monatslohn-Ansatzes

Abb. 18:

Bewertungsblatt I

Bewertung I + II

Bewertete Punkte = % von Punktwert

Punktwert/Konjunkturaufschlag max. 10 %

37
Alter

Dienstjahre + 3

Eink-DJ

7

Alters- + Dienstalterszulage nach Tabelle

Bew. I

Bew. II

3

5

2

x 1 =
(max. 2)x 1
(max. 5)x 0,6
(max. 3)x 2
(max. 10)x 2
(max. 10)x 2
(max. 10)x 4,5
(max. 22,5)

18

Verhaltensbewertung	Sprachliche Verständigung	I	0	1	X	-	
		II	0	1	2		
	Allgemeines Verhalten z.B. gegenüber Vorgesetzten, Mitarbeitern, Firma (Vorschriften), Arbeitsplatz (Ordnung)	I	1	2	3	4	X
		II	1	2	3	4	5
	Wirtschaftliches Verhalten z.B. Umgang mit Betriebsmitteln und Materialien	I	1	2	3	X	5
		II	1	2	3	4	5
	Arbeitsverhaltung z.B. Selbstständigkeit, Vielseitigkeit, Versetzbarkeit, Interesse	I	1	2	3	X	5
		II	1	2	3	4	5
Spez./Kader	Führungserfolg z.B. personl. Beispiel, Instruktionserfolg, Organisationstalent	I	1	2	3	4	5
		II	1	2	3	4	5
	Erfolg als Spezialist z.B. Sachkenntnis auf spez. Gebiet, personl. Arbeitseinteilung, prakt. Berufsübung	I	1	2	3	4	5
		II	1	2	3	4	5
Qualitätsbewertung	öfters Ausschuss oder Fehler, ungenau, nachlässig					1	1
	gelegentlich Ausschuss, wenig Fehler, wenig zuverlässig					2	2
	selten Ausschuss, unbedeutende Fehler, genügend gut, zuverlässig					3	3
	praktisch kein Ausschuss, keine Fehler, überdurchschnittlich				X		4
	hoheste Genauigkeit, Sorgfalt, Zuverlässigkeit					5	5
	Selbstkontrolle	Zurholung					
		max. Pkt.					

gesamtwertung der stufen siehe blatt 9
zusammenfassung anwendung

Verhaltensbewertung

Zwischenstufe unverändert

Total Bewertungen %

43,4

Mengenleistung	Bewertung			Bewertung			Bewertung				
Arbeitsintensität	I	II	Wirksamkeit	I	II	Stetigkeit	I	II			
sehr langsam	1	1	unzweckmäßig	1	1	sehr unregelmäßig	1	1			
langsam	2	2	ungeschickt	2	2	unregelmäßig	2	2			
normal	3	3	normal	3	3	normal	3	3			
rasch	4	4	geschickt	4	4	stetig, regelm.	4	4	I	II	
sehr rasch	5	5	sehr zweckmäßig	5	5	sehr regelmäßig	5	5			106

Eingesehen: Datum

1994

Unterschrift

Der Faktor beträgt für:

Mitarbeiter, die auf gelerntem Beruf arbeiten	= 1
Mitarbeiter, die nicht auf gelerntem Beruf arbeiten	= 0,6
angelernte Mitarbeiter, die auf angelerntem Beruf arbeiten	= 0,6
angelernte Mitarbeiter mit Industrieerfahrung, die nicht auf angelerntem Beruf arbeiten	= 0,3 *)

Die maximalen Erfa-Dienstjahre sind auf 10 festgelegt.

Die Erfa-Dienstjahre werden mit den effektiven Dienstjahren zusammengezählt. Der Arbeitnehmer mit mitgebrachter Erfahrung kommt entsprechend der Erfa-Dienstjahre früher in den Genuss der max. Dienstalterszulage von 100 % (siehe weiter unten).

Die Dienstalterszulage honoriert damit die Betriebstreue und die gewonnene Erfahrung. Sie beginnt im 3. Dienstjahr und steigt degressiv

im 3. - 5. Dienstjahr	um 10 % jährlich
" 6. - 10. "	" 8 % "
" 11. - 15. "	" 4 % "
" 16. - 25. "	" 1 % "

Ab 26. Dienstjahr bleibt die Dienstalterszulage konstant bei 100 % oder 10 % des wertgewichteten Platzwertes.

Dies widerspiegelt sich in folgender graphischer Darstellung:

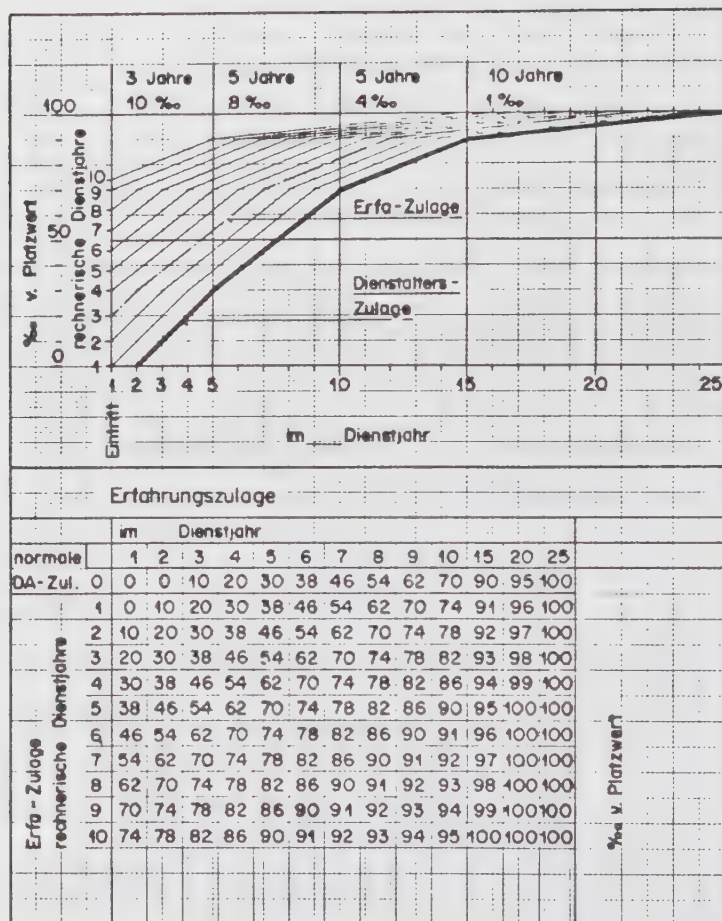
- *) Für unser Beispiel gelte, dass der Farbspritzer 37 Jahre alt sei und vorher angelernter Hilfspfleger war.

Gemäss oben erwähnter Formel erhält er also:

$$0,3 \frac{37 - 20}{2} = 2,55, \text{ d.h. aufgerundet 3 Erfadienstjahre}$$

zugesprochen.

Erfahrungs- und Dienstalterszulage

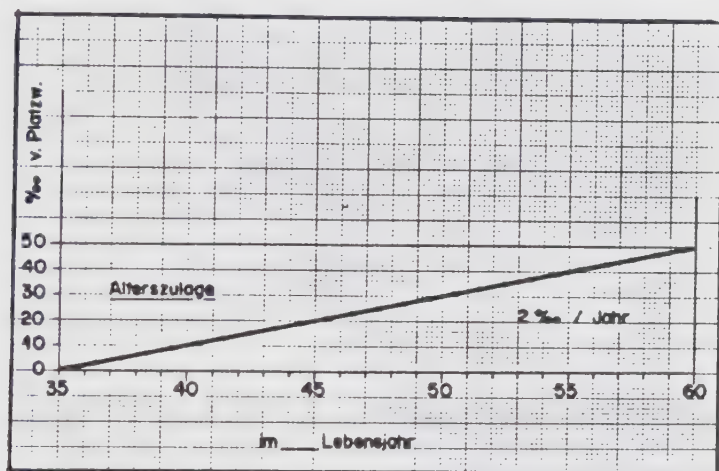


Die Alterszulage soll eine Lohneinbusse wegen Leistungsverminderung infolge Alters ausgleichen. Sie beginnt mit dem 35. Lebensjahr und nimmt jährlich bis zum 60. Lebensjahr um 2 % des Platzwertes zu. Die Alterszulage bleibt ab 60. Altersjahr mit 50 % = 5 % des wertgewichteten Platzwertes konstant.

Die folgende graphische Darstellung bringt die Alterszulagenregelung zum Ausdruck:

Abb. 20:

Alterszulagenregelung



Diese beiden Systeme lassen sich nun kombinieren, wie die folgende graphische Darstellung zeigt. Die Koordinaten sind einerseits die Summe der eigenen + der Erfahrungsdienstjahre und andererseits die Lebensjahre.

Wir haben angenommen, der fiktive Farbspritzer sei 37 Jahre alt; dann ergäbe sich im Kreuzungspunkt zwischen 37 und 7 (also 4 Dienstjahre in der Firma + 3 anrechenbare Erfahrungsjahre) der Punktwert von 5, das bedeutet 5 % des Arbeitsplatzwertes. Diese Tabelle schlüsselt also die vorgesehenen max. 15 % Alters- und Dienstalterszulagen auf, wobei allerdings zum vornherein feststeht, dass die meisten Mitarbeiter bereits diesen Schritt nicht mehr nachvollziehen könnten oder wollten.

Abb. 21:

Alters- u. Dienstalterszulage

Dass aber in eindeutig vorbestimmter Form Alters- und Dienstalterszulagen zugesprochen werden, ist sicher vertretbar. Mit einer eigentlichen Bewertung haben sie jedoch nichts zu tun. Es ist hier zu bemerken, dass die Ausbildung über den Umweg der unter 1 erwähnten Erfahrungsdienstjahre (eine Lehre wird mit 4 Jahren verrechnet) ein weiteres Mal berücksichtigt wird.

Dass in der Praxis immer wieder eine Vermischung zwischen der Bewertung des Arbeitsplatzes und der Person vorkommt, zeigt sich nebenbei an einem kleinen Detail sehr schön: Wie soll z.B. der Arbeitsplatzbewerter bestimmen können, ob der Arbeitsplatz nach einem Stelleninhaber verlangt, der vor der Berufsunterrichtslehre die Sekundar- oder die Realschule besucht hat. Auf dem Formular "Arbeitsbild" gibt es aber unterschiedliche Punkte für Sekundar- bzw. Primarschule. Auch hier ein Item, das für Ausgleich aller Art bestens benutzt werden kann. Häufig zeigt sich aber auch in der Praxis, dass der ehemalige Realschüler seine 3, der Sekundarschüler seine 4 Punkte bekommt und zwar durch die Zuweisung unterschiedlich bewerteter Arbeitsplätze.

3. Einstufung "Sprachliche Verständigung"

Gemäss der folgenden Beilage gibt es nur 3 Stufen, welche mit 0, 1 und 2 Punkten entschädigt werden. Damit ist der Ausländer, um der (allerdings nicht grossen) Benachteiligung zu entgehen, gehalten, deutsch zu lernen. Für unser Beispiel gilt Stufe 2.

4. Einstufung "Allgemeines Verhalten", "Wirtschaftliches Verhalten", "Arbeitsverhalten" (ebenfalls gemäss der folgenden Beilage)

Hier zeigt sich wiederum sehr deutlich die grosse Breite der möglichen Kriterien, die semantisch unscharfe Trennung zwischen den Items und der grosse Spielraum, welcher den Bewertenden offen steht. Innerhalb dieser Kriterien kann ohne weiteres diese oder jene Einstufung gegeben werden. Allerdings wird mit verschiedenen Gewichtungen operiert. So wiegt gemäss diesem System das "Wirtschaftliche Verhalten" gut die Hälfte (Gewichtsfaktor 0,6) und das "Arbeitsverhalten" das Doppelte des "Allgemeinen Verhaltens".

Diese Gewichtungen können - wie bei den meisten Systemen - weder psychologisch noch wirtschaftlich eindeutig stichhaltig begründet werden. Vorherrschende Orientierungsgrösse ist die Praktikabilität, d.h. der Entlohnungsrahmen im Sinne des Status quo. Unsere fiktive Einstufung sei: Sprachliche Verständigung 2, Allgemeines Verhalten 5, Wirtschaftliches Verhalten 4, Arbeitsverhalten 4.

5. Einstufung in "Führungserfolg" bzw. "Spezialist"

Selbstverständlich erhalten nur Führungskräfte (bis zum Gruppenführer) Einstufungen in diesem Kriterium, alle anderen Mitarbeiter sind von den möglichen 10 % des Arbeitsplatzwertes ausgeschlossen. Im allgemeinen wird darauf geachtet, dass niemand in "Spezialist" und gleichzeitig auch "Führungsverhalten" eingestuft wird. Hier kommen allerdings Ausnahmen vor. In "Spezialist" wird nur jemand eingestuft, der tatsächlich einer ist. Zu beachten ist, dass Stufe 1 auf der folgenden Beilage: "Beschränkte Kenntnisse, Muss geführt werden" daher wohl nie gegeben wird. In unserem Beispiel wird der Farbspritzer in dieser Merkmalgruppe kaum Punkte bekommen.

6. Einstufung in "Qualitätsverhalten"

Diese Einstufung erfolgt ebenfalls gemäss der bereits erwähnten Einstufungsbeilage (nächste Seite). Zu beachten ist der Gewichtungsfaktor 4.5.

Für unser Beispiel sei Stufe 4 gewählt.

(Beim Selbstkontrollezuschlag wird ebenfalls leicht ersichtlich, dass er neben seiner eigentlichen Funktion von den Vorgesetzten dazu verwendet werden kann, die Löhne nach ihren Vorstellungen in beschränktem Rahmen anzupassen).

7. Einstufung in "Mengenleistung"

Wenn Akkord- oder ähnliche Leistungsquotienten (aufgrund von MTM-Normen oder eigenen Vorgabezeiten) zur Verfügung standen, gingen diese früher direkt in die Bewertung ein. Die entsprechenden Leistungsquotienten finden sich in der "Tabelle zur Ermittlung der Mengenleistung" auf dem Formular Bewertungsblatt II / "Grundlage zur Ermittlung des Monatslohnansatzes II" (übernächste Seite) a,b,c etc. (Die Zahl 106 ist gegenüber der wirklichen verändert.)

Wird jedoch die Leistung nicht direkt gemessen, sondern gemäss Formular "Bewertungsblatt 1" bewertet, wird den Bewertungspunkten ein Leistungsquotient (aus der Zeit der direkten Leistungsmessung) zugeordnet. Letzterer wird dann zur Lohnfestsetzung weiterverwendet.

[illegible]

Bewertungsblatt II

Grundlage zur Ermittlung des Monatslohn-Ansatzes

Tabelle zur Ermittlung der Mengenleistung:

3,0 = a	5,5 =	8,0 =	10,5 =	13,0 =
3,5 = b	6,0 =	8,5 =	11,0 =	13,5 =
4,0 = c	6,5 =	9,0 =	11,5 =	14,0 = x
4,5 =	7,0 =	9,5 =	12,0 =	14,5 = y
5,0 =	7,5 =	10,0 = 106	12,5 =	15,0 = z

Gewichtung	15 J = 0,5	18 J = 0,8	0,95 ungelernt					
	16 J = 0,6	19 J = 0,9	1,0 angelernt					
	17 J = 0,7	20 J = 1,0	1,05 gelernt					
Anzahl Leist.		Fräu	Mann	Jugendl.	Ausc.	Gew.	Wert Fr./Mt. pro Platzwertpkt.	ML Ansatzrech nung Fr./Mt.
		0,9	1,0 x		1,05	1,05		I II
	Gew. I	Art.bild	Stellenwert	100 % Platzwert			Tot.Bewert. %	43,4
				Tot.	n.Tab.	X Gew.	X Wert	Mengenleist. %
	gelegentl.	-	-	-	Pkt.	1,05	3,1	Ansatz %
	haupts.	Nr. 402	54	-	478	501,9	1555,9	± 1 - Fr./Mt. =
							Ist Fr./Mt.	2450
							△ Soll Ist Fr.	+ 125,5
	Gew. II	Arbeitsld	Stellenwert	100 % Platzwert			Tot.Bewert. %	
				Tot.	n.Tab.	X Gew.	X Wert	Mengenleist. %
	gelegentl.				Pkt.			Ansatz %
	haupts.							X % ± 1 - Fr./Mt. =
	Mt	ZS	Bemerkungen	Q Quant.	Mt	ZS	Bemerkungen	Q Quant.
								Ist Fr./Mt.

Bemerkungen zum Qualifikationsgespräch:

Im vorliegenden Betrieb sind gewisse Gruppen noch direkt leistungsüberwacht, aber gleichwohl im Monatslohn entschädigt, d.h., dass kurzfristige Leistungsschwankungen keine Auswirkungen auf den Monatslohn haben. Erst wenn sich eine Leistung über eine längere Zeit (ein Quartal oder ein halbes Jahr) ändert, wird ein Einfluss auf den Lohn resultieren.

Mit einem gewissen Vorbehalt zum präsentierten System der Mengenleistungsbewertung kann man sagen, dass die Maximalpunktzahl der Bewertung mit dem Punkt der Mengenleistungsschere (Akkordschere) in etwa übereinstimmt. In unserem fiktiven Fall seien für die Arbeitsintensität Stufe 3, Arbeitswirksamkeit 4 und Stetigkeit 3 eingesetzt. Dies ergibt ein Punktetotal von 10, was der Mengenleistung in % (gemäss Tabelle) von 106 entspricht. An dieser Stelle wird ersichtlich, dass die Mengenleistung über alle Kriterien eindeutige Priorität hat. Bei den vorliegenden, etwa durchschnittlichen Einstufungen nimmt die Mengenleistungsbewertung fast das 2 1/2-fache der übrigen Bewertung ein (106 gegenüber 43).

8. Von der "Verhaltensbewertung", von "Spez./Kader" und "Qualitätsbewertung" wird die Punktesumme (gem. Bewertungsblatt I: 43,4) -welche Arbeitsplatzprozenten entspricht- auf das Bewertungsblatt II übertragen.
9. Genau gleich wird mit den Mengenleistungspunkten oder -prozenten verfahren (gem. Bewertungsblatt I: 106).
10. Jetzt gilt es, für den Stellenwert gemäss Arbeitsbild von 54 Punkten und der Leistungs- bzw Leistungsverhaltensbewertung von total 149,4 % des Stellenwertes, den entsprechenden Lohnansatz in Fr. und Rp. zu errechnen. Hiezu dient folgende (für das Beispiel geänderte) Tabelle für den Arbeitsplatzwert.

Die den Stellenwerten zugeordneten Zahlen entsprachen einst direkt Franken- und Rappenwerten. Heute müssen sie - wegen der Teuerung - mit einem Faktor multipliziert werden (in unserem fiktiven Beispiel Faktor 3,1).

Interessant ist natürlich, wie die Zuordnung der Arbeitsplatz-Punktwerte zu den Arbeitsplatz-Franken- und Rappenwerten gefunden wurde. Zunächst ging es darum, wie unter 2.4 (Punkt 5) erwähnt, sich an Schlüsselarbeitsplätzen, die als richtig entlohnt erachtet wurden, zu orientieren, und dann in zweiter Linie eine vernünftige Zuordnung von Punkten zu Frankenwerten zu erreichen. Ob nun diese Zuordnung eine lineare Kurve ergibt, eine progressive oder eine degressive, ist wiederum Ansichtssache, bzw. kann sich nach der Praxis richten, also auch hier wieder herrscht ein grosser Spielraum.

Abb. 24:

PLATZWERTTABELLE

10 - 105 = Stellenwerte
405, X1, X2 - X104, 615 = Platzwerte

10	405	20		30		40		50		60		70		80		90		100	
11	X1	21		31		41		51		61		71		81		91		101	
12	X2	22		32		42		52		62		72		82		92		102	
13	X3	23		33		43		53		63		73		83		93		103	X103
14	etc.	24		34		44		54	476	64		74		84		94		104	X104
15		25		35		45		55		65		75		85		95		105	615
16		26		36		46		56		66		76		86		96			
17		27		37		47		57		67		77		87		97			
18		28		38		48		58		68		78		88		98			
19		29		39		49		59		69		79		89		99			

Für die Leistungsbewertung gilt in unserem Beispiel also eine Einstufung von insgesamt 149,4 % (43,4 + 106), d.h., dass der Gesamtlohnansatz das 1,494-fache des Arbeitswertes in Franken und Rappen betragen soll.

In den Gepflogenheiten des vorliegenden Betriebes kommt es vor, dass im Feld X Gew., d.h. "Gewichtung" ein weiteres Mal Korrekturen angebracht werden, welche sich nach Kriterien "Jugendlicher", "Ungelernt", "Angelernt", "Gelernt" und "Frauen" richtet. Dies ist ein weiterer Beweis dafür, dass es unendlich schwierig ist, "Leistung" in ihrer eigentlichen Bedeutung zu erfassen, und dass sich diese Systeme der wirtschaftlichen Situation des Unternehmens sowie am Arbeitsmarkt einerseits - und an der effektiven, schwer zu messenden Leistung andererseits orientieren. In diesem Zusammenhang fällt ganz besonders auf, dass auf dem Bewertungsblatt II in der Kolonne "Ist" festgehalten wird, was ein Mitarbeiter ausbezahlt erhält und unter "Soll/Ist" die Differenz zu dem Betrag, den er gemäss System eigentlich erhalten sollte.

Damit wird auch am praktischen Beispiel deutlich, dass eine gewisse Alibi - Funktion der Leistungsbeurteilung nicht von der Hand gewiesen werden kann. Trotzdem wäre es falsch, auf die Leistungsbewertung verzichten zu wollen, weil echte Leistungen auch in Zukunft ihre wesentliche Bedeutung haben werden (4.5). Blicke eine vollständige Trennung von Leistungsbewertung und Lohn. Dies hätte einen erheblichen Mangel an psychologischer Evidenz. Die Alternative liegt - wie bereits angeführt - in einer departements-, abteilungs- oder meisterbereichbezogenen Leistungsbeurteilung, welche von einer systematischen Verknüpfung vom Lohn losgelöst ist. Der resultierenden Gefahr der unberechtigten Bevorzugung bzw. der Willkür im allgemeinen wäre dadurch zu begegnen, dass die Inhaber der Personalfunktion diskrete Ueberwachung ausüben und bei besonderen Fällen einschreiten; weiter müssten Rekursmöglichkeiten offen stehen (die Rekurskommission wäre paritätisch zusammensetzen), gleichzeitig wäre der Spielraum der Leistungsbewertung gegenüber dem Arbeitsplatzwert auf vernünftige Grössenordnungen zu beschränken. Das wesentlichste aber wäre - wie verschiedentlich ausgeführt - eine permanente Kaderschulung, welche dazu beitragen sollte, dass die gestiegenen Anforderungen an Verantwortung gegenüber den Untergebenen erfüllt werden könnten, und dass der Blick für das komplexe Problem der Entlohnung geschärft würde.

Im Sinne der Allgemeinen Verbesserungsprinzipien unter 5.1 und 5.2 geht es also darum, insbesondere die Leistungsbewertung als Führungsinstrument zu erhalten, ohne aber eine Systematisierung zu erzwingen, welche wegen der inkonsistenten wirtschaftlichen und psychisch-individuellen Anforderungen an eine Leistungsbewertung zur Alibisystematisierung werden muss. Gleichzeitig soll - mit einer entsprechenden parallellaufenden Kaderschulung - in dem Sinne Verantwortung zurück in die Linie gehen, als eine Leistungszulagenfestlegung für die unterstellten Mitarbeiter sich an den Abteilungs- bzw. Departementszielen einerseits und individuellen Leistungsbeiträgen andererseits orientiert. Hier sind jedoch einige "Sicherungen" einzubauen. Zunächst gilt es, die Arbeitsplatzbewertung, welche ja eruiert, was ein Arbeitsplatz aufgrund seiner Funktion verlangt und bedeutet, nach wie vor sorgfältig zu betreuen. Erfüllt ein Mitarbeiter die Anforderungen seines Arbeitsplatzes, so erbringt er damit sicherlich einen ersten Leistungsbeweis. Erfüllt er sie nicht, ist er am falschen Platz. Somit ist es vertretbar, der Arbeitsplatzbewertung, welcher eine Leistungskomponente bereits integriert ist, in der Lohnfestsetzung Priorität einzuräumen. Die eigentliche Leistungsbewertung beeinflusst daher nur noch spezielle Gegebenheiten; besonders gute oder schlechte Leistungen finden in einer grösseren oder kleineren Leistungszulage ihren Niederschlag. Wesentlicher ist aber, dass diese Leistungsbewertung neben dem Leistungsanreiz die Mitarbeiterförderung im erweiterten Sinne provozieren soll.

In der Folge seien nun ein paar mögliche Hilfsmittel, welche den im 1. Teil abgeleiteten Prinzipien entsprechen, skizziert.

Abb. 25:

ZUR LEISTUNGSBEURTEILUNG

Formularkopf: Name, Funktion, Abteilung, Eintritt, Geburtsdatum, Abteilung etc.

Einzelaufgaben / Leistungsmerkmale	Termin Leistungs- Standards	Beurteilung		Begründung	Massnahmen
		Überdurchschnittlich	i.O. unterdurchschnittlich		

Es wäre auch denkbar, eine Art genereller Funktions- oder Stellenbeschreibung, welche über einige Jahre gleich bleibt, getrennt zu erstellen von den terminierbaren und quantifizierbaren Zielvorgaben, die jährlich neu festgelegt werden müssten. Ersteres wäre sowohl bei der Linie als auch in den Händen des Personalchefs (Hilfsmittel für Personalsuche und Arbeitsstrukturierung), während letzteres in den Händen der Vorgesetzten bliebe und für das Qualifikationsgespräch (allenfalls eine Bonuszuteilung) sowie zur Festlegung eines (kleinen) Leistungslohnanteils herangezogen werden könnte. (Das Formulieren der quantifizierten und terminierten Zielvorgaben wäre wiederum ein Schulungsthema.) Die Personalfunktion würde lediglich diskrete Überwachung üben und nur von Fall zu Fall (bei Rekursen, merkwürdigen Lohnsprüngen etc.) eingreifen.

Im Hinblick auf die Funktion des Departements oder die Abteilung ist die Tätigkeit eines Untergebenen unter einer Rubrik, wie z.B. "Einzelaufgaben, Leistungsmerkmale o.ä." differenziert festzuhalten. Diese Beschreibungen schöpfen ihre Inhalte einerseits aus den Arbeitsplatzbeschreibungen (System der Arbeitsplatzbewertung) und andererseits aus den speziellen Gegebenheiten der betreffenden Tätigkeit innerhalb der übergeordneten Funktion. Sicher fallen bei dieser Tätigkeitsanalyse Items an, die für mehrere Aufgaben und Arbeiten Gültigkeit haben. Zudem können - wenn es angezeigt ist - einzelne Merkmale und Stufenbeschreibungen aus den durchsystematisierten Leistungsbewertungssystemen übernommen werden.

Zur Erfüllung jeder dieser festgehaltenen Einzelaufgaben bzw. Leistungsanforderungen nimmt der Vorgesetzte in einem Qualifikationsgespräch wertend Stellung und leitet Verbesserungsmaßnahmen ab. Damit darf jedoch die Leistungsbewertung nicht erschöpft sein.

Sicher müssen für den Beurteilten zusätzlich dessen Vorstellungen, Wünsche und Erwartungen betreffend seiner beruflichen Laufbahn und seine Bemerkungen zur Qualifikation festgehalten werden.

Wichtig scheint mir insbesondere auch zu sein, dass der Vorgesetzte nach dem Gespräch mit dem Untergebenen seine Gedanken, inwiefern er den Bewerteten in irgendeiner Weise fördern kann, konkretisiert, d.h. es ist in irgendeiner Form festzuhalten, wie eine Hilfe zur Ueberwindung ungenügender Leistungen erbracht werden kann, ob eine Versetzung innerhalb der Abteilung vorgenommen werden soll, ob eine Beförderung bzw. die Besetzung einer Spezialistenstelle möglich ist, welche Schulung ins Auge gefasst werden muss, etc. In diese Unterlagen hätte der Untergebene keinen Einblick, dies aus dem einfachen Grund, dass die bestgemeinten Pläne in unserer heute mehr und mehr schwankenden Wirtschaft durchkreuzt werden können, ohne dass der Unternehmer, der Vorgesetzte oder der Untergebene etwas dafür kann.

Trotzdem ist es aber wichtig, dass solche Ueberlegungen fixiert werden, weil sie sonst durch die tägliche Beanspruchung leicht wieder in den Hintergrund gedrängt werden, womit sich die Realisierungschancen verschlechtern.

In das eigentliche Qualifikationsblatt aber soll der Mitarbeiter Einsicht bekommen und mit seiner Unterschrift bestätigen, dass er qualifiziert worden ist. Mit der Unterschrift gibt der Mitarbeiter jedoch nicht sein Einverständnis mit der Qualifikation. Damit verbinden lässt sich hingegen eine Bestätigung, dass der Mitarbeiter zur Kenntnis genommen hat, dass er gegen diese Qualifikation rekurrieren kann, und in welcher Form dies zu geschehen hätte.

Die nachstehend skizzierten Hilfsmittel folgen diesen Ueberlegungen.

Bemerkungen des Mitarbeiters zur
Qualifikation

Pläne und Erwartungen des Mitarbeiters bezüglich seiner
beruflichen Laufbahn

Unterschrift des Mitarbeiters

(Bestätigung, dass er von der Qualifikation Kenntnis genommen hat, und
dass er weiss, dass er gegen diese rekurrieren kann)

Unterschrift des direkten Vorgesetzten

Visum des nächst höheren Vorgesetzten und
des Personalverantwortlichen

Abb. 27:

ZUSATZBLATT zur Leistungsbewertung

(vom Vorgesetzten auszufüllen)

Name, Vorname etc.

Vorschläge zur beruflichen Förderung

Mögliche zukünftige Entwicklung:

☐ Versetzung von:

an/in:

Zeitpunkt:

Massnahmen: (Schulung, Einrichtungsbeschaffung, Materialbe-
stellung etc.)

☐ Beförderung:

Zeitpunkt:

Massnahmen (Schulung etc.):

Sehen Sie in Ihren Vorschlägen mögliche Hindernisse oder
Erschwernisse?

A für den Mitarbeiter

ja ☐ nein ☐

wenn ja, welche?

B für die Funktion Ihrer (Ihres) Departementes, Abteilung,
Meisterbereiches etc.

ja ☐ nein ☐

wenn ja, welche?

Besonderes:

Datum, Unterschrift des Vorgesetzten

Visa Vorgesetzter und Personalverantwortlicher

Abb. 28:

Leistungskriterien

Qualität	Sehr sorgfältig und genau/ fundierte und vielseitige Fachkenntnisse werden in aus-gezeichnete Arbeit umgesetzt/ Sorgfältige, genaue und saubere Arbeitsausführung/ Prüft eine Arbeit kritisch/ Geschickt in der praktischen Anwendung seiner fundierten Kenntnisse	Gute Arbeitsausführung/ Fachkenntnisse werden erweitert und setzen sich in die Praxis um	Noch nicht immer befriedigende Arbeitsausführung/ Benötigt noch zu viel Anleitung und Ueberwachung/ Prüft seine Arbeit noch zu wenig/ Zu wenig Interesse, Fachkenntnisse zu erweitern
Quantität	Arbeitet ausserordentlich rasch/ Hat sehr gute Arbeitstechnik/ Ist überaus geschickt und speditiv/ Gleichmässige Leistung/ Hat gute Arbeitsübersicht	Gutes Arbeitstempo/ Arbeitet gleichmässig/ Arbeitsteilung und Technik sind gut	Arbeitstempo noch mässig/ Etwas umständlich/ Die Leistungen sind unregelmässig/ Geringe Wirksamkeit
Initiative Selbständigkeit	Verwirklicht sehr gute Ideen und zeigt optimale Selbständigkeit/ Sehr Initiativ, beisst sich auch bei Schwierigkeiten selbständig durch	Guter Einsatz/ Ausdauernd und Initiativ/ Selbständig/ Anleitung und Ueberwachung nur gelegentlich nötig	Noch etwas unselbständig/ braucht noch zu viel Anleitung und Ueberwachung/ Weicht Schwierigkeiten zu sehr aus/ Wesentlich zu wenig Initiative und Selbständigkeit
Einsatzbarkeit Vielseitigkeit	Sehr vielseitig/ Kann an ganz verschiedenen Arbeitsplätzen eingesetzt werden/ Ist für vielfältigen Einsatz bereit/ Interessiert sich, andere Arbeiten kennenlernen/ Braucht wenig Einarbeitungszeit	Beweglich/ An verschiedenen Arbeitsplätzen einsetzbar/ Normale Einführungszeit	Zeigt sich gegenüber Arbeitswechsel abgeneigt/ Braucht lange Einführungszeit/ Widersetzt sich täglicher neuer Arbeit
Zusammenarbeit Loyalität	Sehr guter Teamgeist/ Betontes Taktgefühl/ Kritisiert aufbauend/ Ist hilfsbereit und aufgeschlossen für Kritik/ Ordnet sich gut ein und fördert Teamgeist/ Zeigt sich gegenüber der Firma loyal	Ordnet sich gut ein/ Ist taktvoll/ Nimmt Kritik entgegen/ Interessiert sich auch für die Firma als Ganzes	Ordnet sich nicht besonders gern ein/ Zeigt wenig Teamgeist und wenig Taktgefühl/ Ist gegenüber sachlicher Kritik empfindlich/ Kritisiert selber oft unsachlich/ Verliert manchmal die Beherrschung/ Ist uninteressiert am Ergebnis seiner Arbeit

Diese Tabelle fände dann Verwendung, wenn einzelne der darauf festgehaltenen Items auf dem Formular für die Leistungsbewertung unter "Leistungsmerkmale" o.ä. fungieren.

... dieses Kapitel abschließen, sei noch einmal in Kürze festgehalten, welche Ziele mit einem solchen System erreicht werden können und warum.

- Die gemeinsame Systematik der analytischen Arbeitsplatz- und Leistungsbewertung wird verlassen. Die analytische Arbeitsplatzbewertung wird als solche dank ihrer Vorteile aufrecht erhalten. Die analytische Leistungsbewertung wird von ihrer mathematisch - mechanistischen Verknüpfung zum Lohn befreit. Damit treten Probleme rund um die Validierung ihrer Merkmale in den Hintergrund.
- Die Leistungsbewertung nimmt Bezug auf die konkreten und aktuellen Aufgaben eines Departementes oder einer Abteilung und gewinnt damit an Realitätsbezug. Von Alibifunktionen befreit, kann sie sich effektiver Leistung zuwenden.
- Die Vorgesetzten sind gezwungen, sich eingehend mit der unternehmerischen Zielsetzung des unterstellten Bereiches auseinanderzusetzen, d.h. sie sind Mittler zwischen den Unternehmenszielen und den verlangten Einzelleistungen. Damit bettet sich die einzelne Aufgabe in einen erweiterten Sinnzusammenhang ein.
- Die vom Mitarbeiter verlangten Leistungen werden soweit möglich quantifiziert und terminiert. Für repetitive Arbeiten werden Beurteilungskriterien besprochen. Das Führen durch Zielsetzen wird im Rahmen des Sinnvollen verwirklicht.
- Die Verbesserungsmöglichkeiten führen, da sie aus der Beurteilung einer konkreten Arbeitsleistung resultieren, zu einer tatsächlichen Leistungsverbesserung, insbesondere, wenn in demselben Gespräch die neuen Arbeitsziele besprochen werden.
- Die Vorstellungen des Mitarbeiters, welche seine Arbeit und seine beruflichen Wünsche, Vorstellungen und Ambitionen betreffen, sind zentrales Thema der Leistungsbeurteilung. Der Vorgesetzte muss sich um seine Einsatz- und Entwicklungsmöglichkeiten kümmern. Der Mitarbeiter wird damit als Individuum angesprochen. Er erfährt sich als Leistender in einem wirtschaftlich - sozialen Bezugsnetz. Seine individuelle Arbeit, seine Stärken, Schwächen, Wünsche und Vorstellungen stehen zur Debatte. Damit trifft diese Art der Leistungsbewertung auf wichtige Forderungen, welche Forschungen und Theorien zur Arbeitszufriedenheit erheben.
- Wenn wirtschaftlich - soziale und psychologische Kenntnisse in einem breiteren Kreis fassgefasst haben, sind Änderungen (wenn nötig auch unangenehmer Art), die heute immer unvermeideter und rascher als Anpassungs- oder Abwehrmassnahmen nötig werden, einfacher durchsetzbar.

- Hindernisse, die Förderungsmassnahmen im Wege stehen, werden ersichtlich und festgehalten. Wenn solche Blockierungen aufgezeigt werden, setzen sich häufig Lösungsprozesse in Gang, um die Hindernisse umgehen oder überwinden zu können.
- Der Vorgesetzte muss sich ein vertieftes interdisziplinäres Wissen aneignen, um die Leistungsbeurteilung oder das Qualifikationsgespräch kompetent durchführen zu können. Er hat verschiedene Beurteilungen vorzunehmen, die von weitreichenden Konsequenzen sind. Insbesondere handelt es sich um Beurteilungen über:
 - weitere Einsatzmöglichkeiten von Mitarbeitern
 - Verwendung von speziellen Kenntnissen und Erfahrungen von Mitarbeitern, welche im Beurteilungsgespräch zum Vorschein kommen
 - angezeigte Mitarbeiterausbildung und -schulung
 - Beförderungen
 - Versetzungen, etc.
- Eine permanente Kaderschulung ist indiziert.
- In einer Zeit, in welcher Innovationen immer wichtiger werden, ist es angezeigt, den Boden sorgfältig vorzubereiten, auf welchem Ideen und Vorschläge fassbar und gedeihen können. In einem individuellen Gespräch, werden häufig Ideen und Vorschläge genannt, welche über das Vorschlagswesen nie bekannt würden. (Institutionalisierte Vorschlagswesen leiden häufig unter dem Ruf der Verbürokratisierung.)
- Indem die Vorgesetzten die Leistungsbeurteilungs- oder Qualifikationsgespräche für jeden unterstellten Mitarbeiter vorbereiten müssen, ergeben sich - wenn auch keine systematisierten - so doch Anhaltspunkte für die freie Zumessung einer Leistungskomponente im Lohn.
- Mit dieser Art der Leistungsbewertung oder -beurteilung geht ein Teil echter Führungsverantwortung zurück in die Linie. Der Vorgesetzte kann oder muss nicht hinter Entscheidungen von Stabsstellen oder hinter Formularvorschriften zurückstehen. Die Stabsfunktion des Personalwesens besteht in diesem Zusammenhang in der Hilfeleistung bei der Erstellung der Qualifikationsunterlagen, in einer allfälligen Administration dieser Unterlagen, in einer diskreten Kontrolle gegen Missbrauch des Freiheitsspielraums bei der Lohnzumessung oder im Beurteilungsgespräch selber. (Ueber Rekurse ist der Personalchef ja informiert, wo sich Schwierigkeiten abzeichnen.) Des weitern obliegt dem Personalwesen der Aufbau der notwendigen Schulung (allerdings sind Schulungsabteilungen manchmal aus der Personalfunktion ausgegliedert.).

- Mit einer intensiven Beschäftigung des Kaders hinsichtlich Unternehmens- Departements- oder Abteilungszielen einerseits und einzelnen Leistungsanforderungen und Aufgaben andererseits ergeben sich - v.a. bei begleitenden Schulungsmassnahmen - verbesserte Grundlagen für eine gute Mitarbeiterführung von Tag zu Tag.
- Dadurch, dass eine um sich greifende Beschäftigung mit wirtschaftlich - sozial - psychologischen Zusammenhängen und mit Zielsetzungen und Aufgaben quasi lose Fäden zusammenknüpft, d.h. Sinnzusammenhänge schafft, gewinnt industrielle Arbeit an Evidenz und Transparenz und braucht nicht notwendigerweise der Selbstentfaltung bzw. der Integration einer Persönlichkeit hinderlich zu sein.
- Damit wird deutlich, dass sich eine Leistungsbewertung, wie die oben skizzierte, als ein Hilfsmittel der Unternehmensführung unter vielen anderen versteht. Sie trägt der gegenwärtigen Konstellation im inkonsistenten Einfluss - System auf die Unternehmen wie folgt Rechnung:
 - sie wirkt im Sinne der Flexibilität, die der gegenwärtige Strukturwandel den Unternehmen aufzwingt
 - sie wirkt im Sinne des Innovations- und Leistungsdrucks, den hohe Löhne und unumgängliche intraindustrielle Orientierung verursachen
 - sie wirkt im Sinne der notwendigen Erkennung und Förderung von speziellem Wissen und Fähigkeiten
 - sie wirkt im Sinne der Arbeitszufriedenheit, indem sie Zusammenhänge transparent werden lässt, der einzelne Mitarbeiter als Individuum angesprochen wird, der Vorgesetzte mit dem Untergebenen in eine Begegnung treten kann, welche durch die Entlastung von pseudoexakten Mechanismen an Offenheit und Echtheit gewinnt.

7. SCHLUSSBETRACHTUNGEN

Die Zielsetzung moderner Arbeitsbewertung, nämlich die Sicherung und Hebung der Konkurrenzfähigkeit im Sinne einer Leistungssteigerung und der Erhaltung des Arbeitsfriedens, beinhaltet drei Hauptelemente:

- die Festsetzung von markt- und anforderungsgerechten Löhnen im Sinne einer "Lohngerechtigkeit",
- die Realisierung guter Personalplanung und -rekrutierung und
- die angemessene Personalbeurteilung und -förderung.

In Industrie und Wirtschaft verbreitete Instrumente zur Erreichung dieser Zielsetzung sind die analytischen Arbeitsplatz- und Leistungsbewertungssysteme.

Betrachtet man den Aufbau der Arbeitsplatzbewertung, wird ersichtlich, dass die Systemanlage innerbetrieblich zu einer faireren Entlohnung führen kann, indem die Zuordnungen von Arbeitsplätzen und Löhnen aus verschiedenen Blickwinkeln analysiert werden. Die absolute Lohnhöhe für einen Arbeitsplatz kann die Arbeitsbewertung nicht bestimmen. Sie erhebt im allgemeinen diesen Anspruch auch nicht, da zum vornherein feststeht, dass es nicht möglich ist, die Arbeit eines Menschen im eigentlichen Sinn des Wortes zu "bewerten". Dies würde nämlich voraussetzen, dass der Beurteilende gültige Wertkriterien besitzt, d.h. dass er wüsste, was der Sinn und Zweck sowohl unseres gesellschaftlichen und individuellen Lebens und der darin integrierten Arbeit ist, und obendrein müsste er in der Lage sein, diesen Sinn und Zweck zu operationalisieren und zu quantifizieren.

Nebst dem wichtigsten Ergebnis, der innerbetrieblichen "Lohngerechtigkeit", durch welches ein Arbeitsplatzbewertungssystem Fortschritte bringen kann, ist auf die anfallenden Arbeitsbeschreibungen hinzuweisen, die oft über Doppelspurigkeiten, unnütze Arbeitsgänge, unrationell organisierte Abläufe etc. Aufschluss geben. Das Aufzeigen solcher verdeckter Kostenquellen führt häufig zu beträchtlichen Einsparungen.

Auch verdient die Erfahrung genannt zu werden, dass die Zusammenfassung von Arbeitsplätzen in Lohngruppen eine gewisse Kohäsion unter den Betroffenen bringt, was dazu führen kann, Forderungen nach durch äussere Umstände nötig gewordenen Lohnrevisionen Nachdruck zu verleihen.

Wegen der resultierenden besseren Lohntransparenz und der Strukturierung menschlicher Arbeit im Unternehmen, gebührt der analytischen Arbeitsplatzbewertung - trotz ihrer Unzulänglichkeiten - beträchtliche Anerkennung.

Die später erfolgte Erweiterung der analytischen Arbeitsbewertung über die Arbeitsplatzbewertung hinaus auf die Leistungs- oder Persönlichkeitsbewertung verdient es, Gegenstand einer gesonderten kritischen Aufmerksamkeit zu sein.

Es ist festgestellt worden, dass das Unternehmen in einem Spannungsfeld inkonsistenter Einflüsse liegt, die sich in drei abhängige Systeme unterteilen lassen:

- ein äusseres wirtschaftliches Rahmensystem, das immer wieder zu veränderten Konstellationen führt,
- ein System von Anforderungen an das Unternehmen, verursacht durch Lohnempfänger, die Wirtschaftsregion, die Geldgeber, den Staat, die Zulieferer, die Kunden etc. und
- ein inkonsistentes System menschlicher Bedürfnisse und Motive.

Innerhalb dieser Einfluss-Systeme wird eine menschliche Arbeitsleistung erbracht, die sich ändern und anpassen können muss.

Vor allem heute, wo unsere Industrie und Wirtschaft einem grossen Innovationsdruck ausgesetzt sind, wo Mobilität und Flexibilität innerhalb dieser in Bewegung geratenen, widersprüchlichen Systeme immer essentieller werden, sollte keine Kraft darauf verschwendet werden, Beurteilungen individueller Leistungsbeiträge und daraus resultierende Lohnbestandteile rational durchzusystematisieren. Sonst wird eine Alibibeurteilung angelegt, die auf Förderungs- und Verbesserungsmaßnahmen zu wenig Einfluss nehmen kann.

Die vorliegende Arbeit wendet sich also gegen die Systematisierung einer Bewertungsfunktion, welche sich - da sie zu vielen Einflüssen ausgesetzt ist und zudem in eine Begegnung zwischen Menschen eingreift - einer Systematisierung widersetzt oder aber zur Alibifunktion wird. Hingegen wird ein Hilfsmittel der Beurteilung befürwortet, welches sich als ein solches versteht und dem Vorgesetzten dazu dient, mit grösserem Verantwortungsspielraum auf echte Leistung, individuelle Bedürfnisse und Gegebenheiten seiner Untergebenen eingehen zu können.

Selbstverständlich ist ein solches Vorgehen für den Vorgesetzten sehr anspruchsvoll. Daher wäre zu befürworten, dass Einsparungen an administrativem Aufwand dazu verwendet werden, mit einer permanenten Kaderschulung beizutragen, dass die Vorgesetzten in der Lage sind, berechtigigte Forderungen seitens der Arbeitnehmer zu erkennen und trotzdem einen grösseren, wirtschaftlich-sozialen Rahmen nicht aus den Augen zu verlieren.

Zusammenfassend soll noch einmal darauf hingewiesen werden, dass eine erfolgreiche Mitarbeiterführung und damit auch eine gerechte Entlohnung weder durch ausgeklügelte Formulare noch durch raffinierte Führungsstrategien oder -instrumente allein Wirklichkeit wird, sondern vielmehr durch zusätzliches Wissen über die menschliche Eigenart, unsere Gesellschaft und wirtschaftliche Zusammenhänge; ja selbst solches Wissen führt nicht weit, ohne ein wesentliches Intermediär, welches sich im Verlaufe der Aneignung dieses Wissens einstellen sollte: die positive Einstellung gegenüber dem Mitarbeiter und der Arbeit.

Bibliographie

- Adams, J.S.: Toward an Understanding of Inequity, Journal of Abnormal and Social Psychology, 1963, 67, 422
- Amonn, A.: Ricardo, Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, Stuttgart/Tübingen/Göttingen: G. Fischer, J.C.B. Mohr (Paul Siebeck), Vandenhoeck & Ruprecht, 1956
- Arbeitsgeberverband Schweiz. Maschinen- und Metall-Industrieller, Industrieberufe im Umbruch (5. Aufl.) Zürich, 1976
- Bach, O.: Leistungsbewertung, Zürich: Industrielle Organisation, 1972
- Bacon, F.: The Advancement of Learning and New Atlantis, London: University Press, 1938
- Barnes, L.B.: Organizational Systems and Engineering Groups: a Comparative Study of two Technical Groups in Industry, Boston: Harvard Business School, Division of Research, 1960
- Benge, E.J., Burke, S.L.H. and Hay, E.N.: Manual of Job Evaluation, New York: Harper & Brothers, 1941
- Bloch, W.: Lohn, Arbeitsbewertung, Leistungsbewertung, Seminar über Arbeitsbewertung und Leistungsbewertung, Zürich: Betriebswissenschaftliches Institut der ETHZ (als Manuskript vervielfältigt), 1972
- Borner, S.: Der Strukturwandel in der schweiz. Wirtschaft, Sondernummer: Verantwortung von Staat und Unternehmen im Strukturwandel, 1975, 3, 109-118
- Bötcher, E.: Die Beurteilung der Mitarbeiter und die Auslese des Schlüsselpersonals, Bad Harzburg: Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft, 1965
- Brinkmann, C.: List, F., In: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, s. Amonn, A., 1959
- Bruggemann, A., Grosskurth, P., Ulich, E.: Arbeitszufriedenheit, Bern: Huber, 1975
- Cicero: De officiis liber, (Hrsg: Rüegg, W., übers. v. Karl Buchner), Zürich: Artemis, 1953
- Churchmann, C.: Challenge to Reason, New York: Mac Graw-Hill, 1968
- Conze, W.: Arbeit: In: Brunner, O., Conze, W., Kosellek, E.: Geschichtliche Grundbegriffe, Historisches Lexikon zur politisch-sozialen Sprache in Deutschland, Stuttgart: Klett, 1972

- Dadois, M.: Les systèmes d'évaluation de la qualification du travail, Pratique et idéologie, Sociologie du travail, 1963, 2, 115-135
- Davis, K.: Five Propositions for Social Responsibility, US Business Horizons, Juni 1975, 19-24
- Davis, K., Blomstrom, R.L.: Business Society and Environment, (2. Aufl.) New York: Mc Graw-Hill, 1971
- Dick, R.: Arbeitspapier Nr. 44, Maschinenbau unter Wettbewerbsdruck aus Entwicklungsländern?, Kieler Arbeitspapiere, Kiel: Institut für Wirtschaft, Mai 1976, 1-35
- Dierkes, M., van den Bergh, J.A.: Sozialer Friede hilft, die Freiheit zu bewahren, Deutsches manager magazin, April 1976, 4, 94-100
- Dierkes, M., van den Bergh, J.A.: Soziale Verantwortung, Konzerne setzen Massstäbe, Deutsches manager magazin, Mai 1976, 5, 112-122
- Els, R.: The Meaning of Modern Business. An Introduction to the Philosophy of Large Corporate Enterprise, New York: Columbia University Press, 1960
- Egner, E.: Riehl. In: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, s. Amonn, A., 1956, 20-21
- Fenichel, O.: Psychoanalytische Neurosenlehre, Bd. 1, Olten: Walter Verlag AG, 1974
- Fichte, J. G.: Grundlage des Naturrechts, in: Fichte I.H.: Fichtes Werke, zur Rechts- und Sittenlehre, Berlin: Walter de Gruyter & Co., 1971, Bd III
- Forsthoff: Lorenz von Stein, Frankfurt: Ullstein, 1972
- von Haller Gilmer, B.: Handbuch der modernen Betriebspsychologie, München: Verlag Moderne Industrie, 1969
- Hatos, P.: Die Bewältigung des Strukturwandels, Management Zeitschrift Industrielle Organisation, s. Borner, S., 1975, 3, 125-128
- Hay, E.N.: AMA Handbook of Wage and Salary Administration, New York: AMA, 1950, 56-65
- Hegel, W.F.: Jenaer Realphilosophie, Leipzig: Felix Meiner, Hrsg.: Johannes Hoffmeister, 1931/1967
- Herzberg, F., Mausner, B., Bloch Snyderman, B.: The motivation to Work, New York: Wiley, 1959

- Hesiod, Sämtliche Gedichte, Zürich: Artemis, übers. und erläutert v. Marg, W., 1970
- Hess, K.: Leistungslohn als Führungsmittel. Leistungslohnsysteme, neue Entwicklungen (2. Aufl.), Zürich: Industrielle Organisation, BWI, 1972
- Hofstätter, P.R.: Psychologie, Frankfurt: Fischer Bücherei, 1959, 71 ff.
- Höppner, J., Seidel, W.: Von Babeuf bis Blanqui, Leipzig, Reclam jun., 1975
- Hundt, D.: Die Arbeitsplatz- und persönliche Bewertung als Kriterien zur Bestimmung des Leistungslohnes, Bern: Huber 1965
- Jantsch, E.: St. Galler Management Gespräch, ISC, Mai 1972
- Jaques, E.: Time-span Handbook, London: Heinemann, 1964
- Jung, C.G., von Franz, M.L., Henderson, L.H.: Der Mensch und seine Symbole, Olten: Walter Verlag AG, 1968
- Kappel, H.: Arbeitsbewertung nach dem BWI-System, s. Bloch, W., 1972
- Klages, H.: Technischer Humanismus. Philosophie und Soziologie der Arbeit bei Karl Marx, Stuttgart: Ferdinand Enke, 1964
- Kool, F., Krause, W.: Die frühen Sozialisten, München: DTV, 1972
- Küng, E.: Wird die Schweiz. Industrie-Standort bleiben?, Klöti-Wild Perspektiven, Kundenzeitschrift der Werbeagentur Klöti-Wild AG, Zürich, 1977, 10
- Leibnitz, G.W.: Sämtliche Schriften und Briefe, Vierte Reihe, Politische Schriften, erster Band. Hrsg: Deutsche Akademie der Wissenschaften, Berlin: 1931, unveränderter Nachdruck 1971
- Lienert, G.: Testaufbau und Testanalyse, Basel: Julius Beltz, 1969
- Locke, J.: Two Treatises of Government, Cambridge: University Press, Peter Laslett, 1967
- Loertscher, R., Spörndli, E., Stalder, P. (Red.): Swiss 3 (Schweizerische Wirtschaftsindikationen: Ein Simulationssystem, Version 3), Separatdruck aus: Monatsbericht der Schweiz. Gesellschaft für Konjunkturforschung, 1970, 10
- Lorenz, F.R., Neumann, P.: Arbeit richtig bewerten, Heidelberger Bücherei, 1966

- Lorenz, K.: Das sogenannte Böse, Wien: Dr. Gerda Borotha, 1963
- Lorenz, K.: Die acht Todsünden der zivilisierten Menschheit (7. Aufl.) München: Piper, 1973
- Mc Gregor, P.M.: Der Mensch im Unternehmen, Wien: Econ, 1970
- Maslow, A.H.: Motivation and Personality, New York: Harper & Row, 1970
- Meadows, D.L.: Wachstum bis zur Katastrophe, DVA, 1974
- Meadows, D.L., Zahn, E., Milling, P.: Die Grenzen des Wachstums (Bericht des Club of Rome zur Lage der Menschheit) Hamburg: Rowohlt, 1973
- Meili, R.: Lehrbuch der Psychologischen Diagnostik, Bern: Huber, 1965
- Meili, R.: Lehrbuch der experimentellen Psychologie, Bern: Huber, 1968
- Mittenecker, E.: Planung und statistische Auswertung von Experimenten, (8. Aufl.) Wien: Franz Deuticke, 1970
- Morris, J.W.: Principles and Practice of Job Evaluation, London: William Heinemann, 1973
- Müller, A.: Vom Geiste der Gemeinschaft, Leipzig: Alfred Kröner, 1931
- Müller, A.: Die innere Staatshaushaltung, System dargestellt auf theologischer Grundlage, München: Ges. Schr.
- Paasche, J.: Arbeitsstudium heute und morgen, Frankfurt am Main: Beuth-Vertrieb GmbH, 1963
- Patterson, T.: Job Evaluation, London: Business Books, 1972
- Pestalozzi, H.: Sämtliche Werke, Die Kinderlehre der Wohnstube, Christoph und Else, 7. Band, Berlin: Emanuel Dejung, Walter Wigg, 1940
- Platon: Politeia, Übers. v. Schleiermacher, F., Hrsg: Eigler Gunther, D. Kurz, Darmstadt: Wiss. Buchgesellschaft, 1971
- Platon: Charmides, Stuttgart: Reclam jun., Hrsg.: Martens, E., 1977
- Quesnay, F.S.: Oeuvres économiques et philosophiques des Quesnay, Aalen: Scienta Verlag, Oncken, A. (Réimpression de l'édition Francfort 1888), 1965
- Redlich, F.C., Freedmann, D.X.: Theorie und Praxis der Psychiatrie, Frankfurt am Main: Suhrkamp, 1970

- Pitter, J.: Historisches Wörterbuch der Philosophie, Basel: Schwabe & Co., 1971
- Rotfels, E.: Aristoteles Politik, Leipzig: Felix Meiner, 1922
- Rotfels, E.: Nikomachische Ethik, Leipzig: Felix Meiner, 1933
- Pousson, M.: L'évaluation des emplois, Etude générale (Vol. 1) et annexes (Vol. 2), Neuchâtel: Centre de psychologie de l'Université, 1974
- Pycroft, C.: Anxiety and Neurosis, London: Pelican Books, 1970
- Schatz, F.W.: Strukturwandel in einer aussenhandelsorientierten und hochindustrialisierten Wirtschaft, Sonderbericht Nr. 137, s. Würgler, H., 1976
- Schlegel, F.: Philos. Vorlesungen 1806-1807, Zürich: Verlag Ferdinand Schöningh/Thomas Verlag, 1964
- Schleiermacher, F.D.E.: Ueber die Religion, Leipzig: Felix Meiner, Hrsg. O. Braun, 1911
- Schmid, J.B.: Wesen, Macht und Gegenwartsproblematik der Erziehung, Bern: Paul Haupt, 1970
- Schmid, J.B.: Antiautoritäre, autoritäre oder autoritative Erziehung, Bern: Paul Haupt, 1971
- Schmucker, T.: Die Unternehmung als Interessenverbund, Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, Berlin: Verlag neue Wirtschaftsbriefe, Herne, 1976
- Schweizerische Arbeitsgeberzeitung, P.A.: Pourquoi dresser un bilan social, octobre 1976, 42
- Schweizerischer Gewerkschaftsbund SGB: Mitbestimmungsprogramm des SGB, Bern, 1971, 9
- Schweizerischer Metall- und Uhrenarbeitersverband: Die Konzeption des SMUV zum Problem der Produktivitätssteigerung unter besonderer Berücksichtigung neuzeitlicher Lohnordnungen, Bern: SMUV, 1968
- Smith, A.: Natur und Ursachen des Volkswohlstandes, Übers. und kommentiert v. F. Bülow, Leipzig: Alfred Körner, 1933
- Sovilla, K.: Die Europäische Sozialcharta, Wirtschaftspolitische Mitteilungen, 1977, 9, 1-18
- Thomas von Aquin: Summa Theologica: Besondere Gradangaben und die zwei Wege menschlichen Lebens, Frage 182, Art. 1-4; Stände und Standespflichten, Frage 187, Art. 3-5, Heidelberg: Gemeinschaftsverlag F.H. Kerle/Anton Pustet, 1954

Ulrich, P.: Grundgedanken zu einer gesellschaftlich verantwortbaren Unternehmungsphilosophie, COOP Fachblatt für Unternehmensführung, 1975, 3, 8 - 14 und 1975, 4, 12 - 17

v. Uslar, D.: Psychologie und Technik, in: Meyer, R.: Das Problem des Fortschritts heute, Darmstadt: Wiss. Buchges., 1966, 91 - 105

Vereinbarung und Verabredungen in der Maschinenindustrie zwischen dem Arbeitgeberverband und den Gewerkschaften (bzw. den Angestelltenverbänden), o.O., 1974

Vergil: Landleben, München: Heimeran, Hrsg.: Bayer, K., 1977

Vester, F.: Phänomen Stress, Stuttgart: Deutsche Verlags-Anstalt, 1976

Vroom, V.H.: Motivation and Work, New York: Wiley, 1976

Walther von der Vogelweide, Die Gedichte Walthers von der Vogelweide, Berlin: Georg Reimer, Hrsg.: Lachmann, K., 1875
(Uebers.: Simrock, K., Leipzig: G. Hirzel.: 1862)

Wibbe, J.: Leistungsbeurteilung und Lohnfindung, Wien: Carl Hanser Verlag, 1974

Würgler, H.: Sonderprobleme der Schweiz im gegenwärtigen Konjunkturzyklus, Sonderbericht Nr 137, Strukturwandel in der schweiz. Industrie, Institut für Wirtschaftsforschung, ETH Zürich, Dezember 1976, 12 - 18

Zander, E.: Handbuch der Gehaltsfestsetzung, Heidelberg: H. Sauer Verlag, 1972

LEBENS LAUF

Name:	Beck
Vorname	Rudolf
geboren:	22.7.1946 in Münsterlingen/TG
Heimatort:	Schönenberg/ZH
Zivilstand:	verheiratet

Schulen:

1953 - 1959:	Primarschule in Amriswil/TG
1959 - 1962:	Sekundarschule in Amriswil
1962 - 1967:	Lehrerseminar in Kreuzlingen/TG
1969 - 1971:	Studium an der Phil. I Fakultät in Bern
1971 - 1972:	Studium an der Faculty of Education in Nottingham, England
1972 - 1973 (Frühjahr):	Studium an der Phil. I Fakultät in Bern
1975 - 1979:	Vorlesungen an der Universität Zürich

Examina:

- Lehrerpapent in Kreuzlingen
- Master of Education der Universität Nottingham

Berufsweg:

1967 - 1969:	Lehrer an einer Thurgauischen Primarschule
1970 (Sommer):	Lehrer an einer Bernischen Sekundarschule
1972 (Winter):	Lehrer an einer Bernischen Privatschule, Abteilung "Technikumsvorbereitung"
1973	Assistent des Personalleiters eines mittleren Schweizer-Unternehmens
1979	Personalleiter

